

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**

**LUIZ EDUARDO MAFRA MORAES  
PAULO HENRIQUE MARIANO**

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE  
PRODUÇÃO DE TRUFAS ARTESANAIS**

**Florianópolis/SC**

**2016**

**LUIZ EDUARDO MAFRA MORAES**  
**PAULO HENRIQUE MARIANO**

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE  
PRODUÇÃO DE TRUFAS ARTESANAIS**

**Trabalho de Conclusão de Curso exigido  
como requisito obrigatório para Obtenção  
de Título de Bacharel em Administração  
da Universidade Federal de Santa Catarina**

**Orientador: Professor Dr. Pedro Antônio de Melo**

**Florianópolis/SC**  
**2016**

**LUIZ EDUARDO MAFRA MORAES**  
**PAULO HENRIQUE MARIANO**

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE  
PRODUÇÃO DE TRUFAS ARTESANAIS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 02 de Maio de 2016.

---

**Professora Dra. Evelize Welzel**  
**Coordenador de Estágios da Administração**

**Banca Examinadora:**

---

**Professor Dr. Pedro Antônio de Melo**  
**Orientador**

---

**Professor Dr. Bernardo Meyer**  
**Avaliador**

---

**Professor Dr. Thiago José de Chaves**  
**Avaliador**

Dedicamos esse trabalho aos nossos pais, esposa, familiares, por todo o incentivo e ajuda nessa jornada a fim de tornar isso possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente aos nossos pais, esposa, familiares pelos incentivos e apoio durante toda a jornada.

A todos aqueles que colaboraram para isso saísse do mundo das ideias e tomasse forma, buscando melhorar a cada vez mais.

À esta universidade por fornecer o espaço para que nossos conhecimentos tivessem uma boa estruturação, por meio de seu corpo docente.

Ao Professor Dr. Pedro Antônio de Melo por ter sido sempre prestativo em todas as orientações.

Obrigado!

“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito.”  
Chico Xavier

## RESUMO

Moraes, Luiz Eduardo Mafra; Mariano, Paulo Henrique. **Estudo de Viabilidade Para Abertura de Uma Empresa de Produção De Trufas Artesanais**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

O presente estudo utiliza dos conhecimentos adquiridos no curso de Administração como fundamento para a elaboração do estudo de viabilidade para abertura de uma empresa de produção de trufas artesanais, na região da Grande Florianópolis. O trabalho atua na área da administração geral, mais especificadamente o empreendedorismo. Primeiramente foi feita uma fundamentação teoria abordando a história do chocolate e o mercado consumidor e suas peculiaridades, e também os aspectos administrativos, como o empreendedorismo e o plano de negócio em si. A metodologia do trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada de modo descritiva, de natureza quantitativa e empírica, sendo os dados obtidos por meio de uma pesquisa mercadológica com os já clientes da empresa em sua fase anterior ao trabalho. O Plano de negócio seguiu o proposto pelo SEBRAE, sendo formado por um sumário executivo, uma análise de mercado, um plano de marketing, um plano operacional, um plano financeiro e por fim uma análise estratégica onde foi aplicada a matriz SWOT para análise do cruzamento das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças. Deste modo, determinou-se que é viável a abertura da empresa, seja do ponto de vista mercadológico como do financeiro.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Empreendedorismo. Chocolate.

## **ABSTRACT**

This study makes use of the knowledge acquired in the course of Administration as a basis for the preparation of the feasibility study for opening a handmade truffles production company in the Grande Florianópolis. The principal field of work is in the area of general administration, more specifically entrepreneurship. First a theory foundation showing the history of chocolate, the consumer market and its peculiarities, as well as the administrative aspects, such as entrepreneurship and business plan itself. The methodology of work is characterized as an applied research in a descriptive manner, quantitative and empirical, and the data obtained through a market research with already the company's customers in its previous phase to work. The Business Plan was carried out according to what was proposed by SEBRAE, consisting of an executive summary, a market analysis, a marketing plan, an operational plan, a financial plan and finally a strategic review which has realized by SWOT analyze analysis for the crossing of the strengths and weaknesses opportunities and threats. Thus, it was determined that the opening is now feasible from both views, the market and the financial.

Keywords: Business Plan. Entrepreneurship. Chocolate.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1. Contextualização do tema e o problema de pesquisa	16
1.2. Objetivos	17
1.2.1. Objetivo Geral	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. Justificativa	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>19</b>
2.1. A História do Chocolate	19
2.1.1. Chocolate no Brasil	20
2.2. Mercado do chocolate	20
2.2.1. O consumo e o chocolate	21
2.2.2. Sazonalidade do chocolate	22
2.3. Bombons Artesanais	23
2.4. Empreendedorismo	23
2.4.1. Empreendedor	24
2.4.2. Perfil Empreendedor	25
2.5. Plano de negócio	27
2.5.1. Sumário Executivo	29
2.5.2. Análise de Mercado	30
2.5.3. Plano de Marketing	31
2.5.4. Plano Operacional	32
2.5.5. Plano Financeiro	32
2.5.6. Análise Estratégica	34
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>35</b>
3.1. Caracterização da pesquisa	35
3.2. Tipos de dados	36
3.3. Definição do universo da pesquisa	36
3.4. Critérios para a definição da população	36
3.5. População e Amostra	36
3.6. Coleta dos dados	36
3.7. Análise dos dados	36
<b>4. PLANO DE NEGÓCIOS</b>	<b>38</b>
4.1. Sumário Executivo	38
4.1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio	38
4.1.2. Dados do Empreendedor	38

4.1.3.	Dados do empreendimento.....	39
4.1.4.	Missão da empresa .....	40
4.1.5.	Setores de atividade .....	40
4.1.6.	Forma jurídica .....	40
4.1.7.	Enquadramento tributário.....	40
4.2.	Aspectos Administrativos.....	41
4.2.1.	Estrutura administrativa .....	41
4.2.2.	Descrição dos Cargos.....	41
4.2.3.	Salários e encargos .....	42
4.3.	Aspectos Mercadológicos .....	43
4.3.1.	Identificação do mercado concorrente .....	43
4.3.2.	Identificação do mercado fornecedor.....	44
4.3.3.	Identificação do Mercado Consumidor .....	44
4.3.3.1.	Pesquisa Mercadológica.....	44
4.3.3.2.	Caracterização dos clientes.....	45
4.3.3.3.	Resultado da pesquisa.....	45
4.4.	Plano de Marketing .....	62
4.4.1.	Ações de Marketing .....	62
4.4.2.	Marketing Mix.....	62
4.5.	Plano Operacional .....	64
4.5.1.	Layout .....	64
4.5.2.	Capacidade Produtiva .....	64
4.5.3.	Processos operacionais .....	65
4.5.4.	Necessidade de pessoal .....	65
4.6.	Plano Financeiro .....	66
4.6.1.	Estimativa dos investimentos fixos.....	66
4.6.2.	Capital de Giro .....	68
4.6.3.	Investimentos pré-operacionais .....	70
4.6.4.	Investimento total.....	71
4.6.5.	Estimativa de faturamento mensal da empresa .....	71
4.6.6.	Estimativa dos custos de comercialização.....	72
4.6.7.	Estimativa do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas .....	72
4.6.8.	Estimativa com custos de mão-de-obra .....	73
4.6.9.	Estimativa de depreciação .....	73
4.6.10.	Estimativa de custos fixos .....	74
4.6.11.	Demonstrativo dos resultados .....	74

4.6.12. Indicadores de viabilidade .....	75
<b>4.7. Análise Estratégica .....</b>	<b>76</b>
<b>4.8. Construção de Cenários .....</b>	<b>78</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>82</b>
<b>6. REFERENCIAS .....</b>	<b>84</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Organograma da Estrutura organizacional do Império das Trufas .....	41
--	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados .....	46
Gráfico 2- Faixa etária dos entrevistados .....	47
Gráfico 3 -Estado civil dos entrevistados .....	48
Gráfico 4 - Renda dos entrevistados.....	49
Gráfico 5 - Número de filhos dos entrevistados .....	50
Gráfico 6 - Número de vezes na SEMANA que compra bombons ou trufas.....	52
Gráfico 7 - Quantidade de bombons ou trufas consumidos por você por semana .....	53
Gráfico 8 - quantidade aproximada de bombons ou trufas compradas por mês para você e/ou para outros .....	54
Gráfico 9 - Sabores preferidos.....	55
Gráfico 10 - Compra para.....	56
Gráfico 11- Se compra para outra pessoa, qual a frequência .....	57
Gráfico 12 - Se compra para outra pessoa, ela é?.....	58
Gráfico 13 - Com que frequência você encontra o sabor que deseja .....	59
Gráfico 14- Quais dos fatores te levam a comprar os bombons ou trufas.....	60
Gráfico 15 - Você acha que o tamanho do bombom ou trufa esta .....	61

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Salários e encargos trabalhistas mensais .....	42
Tabela 2- Gênero dos entrevistados .....	46
Tabela 3 - Faixa Etária dos entrevistados .....	47
Tabela 4 - Estado civil dos entrevistados .....	48
Tabela 5 - Renda dos entrevistados .....	49
Tabela 6 - Número de filhos dos entrevistados .....	50
Tabela 7 - Número de vezes na SEMANA que compra bombons ou trufas .....	51
Tabela 8 - Quantidade de bombons ou trufas consumidos por você por semana.....	52

Tabela 9 - Quantidade aproximada de bombons ou trufas compradas por mês para VOCÊ e/ou OUTROS .....	53
Tabela 10 - 2 Sabores preferidos .....	54
Tabela 11- Compra para .....	55
Tabela 12 - Se compra para outra pessoa, qual a frequência.....	56
Tabela 13 - Se compra para outra pessoa, ela é? .....	57
Tabela 14 - Com que frequência você encontra o sabor que deseja.....	58
Tabela 15 - Quais dos fatores te levam a comprar os bombons ou trufas .....	59
Tabela 16 - Você acha que o tamanho do bombom ou trufa esta.....	60
Tabela 17 - Cargos/funções e qualificações/características da empresa .....	65
Tabela 18 - investimento fixo em máquinas.....	66
Tabela 19 - Investimento fixo em móveis e utensílios .....	67
Tabela 20 - Investimento fixo em computadores e tablets .....	68
Tabela 21 - Materiais de produção inicial .....	68
Tabela 22 – Custo de produção .....	69
Tabela 23 – valor do estoque inicial.....	69
Tabela 24 – caixa mínimo .....	70
Tabela 25 – investimentos pré-operacionais .....	71
Tabela 26 – faturamento mensal.....	71
Tabela 27 – estimativa de custos de comercialização .....	72
Tabela 28 - Custo de materiais diretos e ou mercadorias vendidas.....	72
Tabela 29 - Custos mão-de-obra.....	73
Tabela 30 - Estimativa de depreciação .....	73
Tabela 31 - Custos fixos mensais .....	74
Tabela 32 - Demonstrativo dos resultados da empresa .....	74
Tabela 33 - Indicadores de viabilidade.....	75
Tabela 34 - Cenário Provável .....	79
Tabela 35 - Cenário Pessimista .....	80
Tabela 36 - Cenário Otimista .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de empreendedorismo e empreendedor.....	24
---	----

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo está contido a contextualização do tema escolhido pelo presente trabalho, o cenário econômico e a apresentação do problema de pesquisa. Também são expostos, o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho, bem como os motivos que justificam a realização deste, tratando da sua viabilidade, importância e oportunidade. Ao final, buscou-se a apresentação da estrutura do trabalho.

### **1.1. Contextualização do tema e o problema de pesquisa**

O chocolate é uma iguaria apreciada por quase todas as pessoas, apesar de com o passar dos anos a industrialização ter tirado boa parte da originalidade que havia no chocolate quando este foi descoberto. Sendo assim, um número cada vez maior de consumidores procura por doces com menos industrialização, surge nesse ponto uma oportunidade para o desenvolvimento de doces artesanais.

Segundo MARKETING (2014), houve um aumento significativo no consumo de chocolate entre 2013 e 2014, em especial na faixa etária entre 16 e 24 anos, onde quase metade assumiu ter comido mais chocolate no segundo ano. Os “amantes do chocolate”, que segundo estudo realizado pela Mintel, são um em cada quatro consumidores tem maior possibilidade e facilidade de comprar chocolate de melhor qualidade.

SEBRAE (2013) avalia que as pessoas que trabalham com chocolate artesanal, normalmente está voltado para um mercado específico e diferente do mercado de chocolates que são produzidos em grande escala, porém é necessário atenção, pois muitos consumidores optam por chocolates artesanais somente em datas festivas para presentear. Tendo em vista isso o empreendedor deve inovar, trabalhando com produtos diferenciados, pois o mercado do chocolate oferece muitas possibilidades.

Não basta apenas identificar uma oportunidade, pois isso sozinho não é capaz de gerar qualquer resultado. Uma oportunidade pode se tornar um problema, assim como um problema pode ser uma oportunidade ainda não descoberta. Além de identificar a identificar a oportunidade é preciso saber agir sobre ela e tomar as decisões e iniciativas corretas. Agir

sabendo que os resultados são frutos de um forte planejamento, persistência na criação de um negócio, e coragem para assumir riscos e tomar decisões; certamente faz a diferença.

Tendo em vista todos os dados apontados acima, surge o problema de pesquisa: É viável a criação de uma empresa de produção de trufas artesanais na Grande Florianópolis?

## **1.2. Objetivos**

Temos que os objetivos de um estudo são diretamente ligados com o problema que por ele foi levantado. O objetivo geral define, de modo geral, o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa. Já os objetivos específicos, definem etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral. São apresentados nesse tópico o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho (RICHARDSON, 2008).

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Avaliar a viabilidade de criação de uma empresa de produção de trufas artesanais na Grande Florianópolis

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Foram desenvolvidos quatro objetivos específicos para auxiliar na realização do estudo:

A). Dimensionar os investimentos em instalações, maquinário e decoração da empresa de trufas artesanais, bem como do local de produção;

B). Criar projeções e demonstrativos financeiros e calcular o ponto de equilíbrio do empreendimento;

C). Desenvolver um Mix de produtos e serviços;

D). Identificar a realidade do mercado local.

### **1.3. Justificativa**

De acordo com Castro (apud MATTAR, 2005), a fim de que um tema tenha uma justificativa, se faz preciso que este então atenda a três critérios: importância, quando está ligado a uma questão crucial que afeta um segmento substancial da sociedade ou está ligado a uma questão teórica que mereça atenção continuada na literatura especializada; originalidade, quando os resultados deste têm a capacidade de nos surpreender; e viabilidade, quando dados os prazos, recursos, disponibilidades de informação e competência do autor nenhum desses esteja indisponível ou fora da capacidade para se realizar a pesquisa.

Quanto a importância, o estudo do tema é de suma importância para qualquer tipo de empresa ou empreendimento, pois o plano de negócio é uma importante ferramenta para munir os empreendedores com informações importantes e necessárias para que se tenha uma maior chance de sucesso neste momento tão crucial que é o início e também é utilizado a fim de se conseguir fazer um melhor levantamento financeiro. Com isso é possível diminuir possíveis riscos e também incertezas tanto por parte dos empreendedores, quanto por parte de investidores. Haja vista o mercado globalizado que é vivenciado nos dias de hoje um bom plano de negócio já coloca a empresa a par de outras no mercado.

Apesar de se tratar de um tema bastante explorado pelo meio acadêmico temos um processo que ocorrer diferente de empresa para empresa, visto que cada uma tem necessidades, estruturas, processos diferentes. De maneira mais específica para o Império das Trufas, nenhum outro trabalho acadêmico foi realizado até o momento, ratificando a importância deste para a empresa.

Por último a pesquisa é viável pois se têm fácil acesso aos dados, prazo possível de se ter conhecimento dos dados e fazer a sua análise, uma boa base teórica e capacitação suficiente do pesquisador para realização desta. Além disso é um mercado que tem uma demanda crescente e atinge todas as faixas etárias e do grande interesse em abrir uma empresa própria por parte dos pesquisadores



## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com a finalidade de embasar o estudo do tema proposto nesta pesquisa e buscando uma familiarização mais profunda sobre o assunto, a fundamentação teórica tem como objetivo apresentar as visões e experiências de estudiosos da área. Dessa forma nesse capítulo foram abordados temas de empreendedorismo, mercado do chocolate, microempresas, bem como plano de negócio.

### **2.1. A História do Chocolate**

Não existe a possibilidade de se falar na história do chocolate sem mencionar o cacau, ou mesmo as civilizações asteca e maia, que até aonde se tem conhecimento foram as primeiras a apreciar essa iguaria, alguns relatos datando que o consumo nessas sociedades se iniciou aproximadamente 3.500 anos atrás.

“O cacauero é uma planta da família Sterculiaceae. Foi citado pela primeira vez na literatura botânica quando Charles de L’Écluse o descreveu com o nome de Cacao fructus (HERME apud BATISTA, 2008, p. 13).”

A história inicia-se há séculos com as civilizações asteca e maia. No México os astecas veneravam o deus Quetzacoatl. Ele personificava a sabedoria e o conhecimento e foi quem lhes deu, entre outras coisas, o chocolate. Ele era considerado a “Serpente Emplumada”, portadora das sementes de cacau do Paraíso na Terra. Os astecas acreditavam que Quetzalcoatl trouxera do céu para o povo as sementes de cacau e que um dia ele iria voltar após ser destruído por um Deus rival. O povo festejava as colheitas com sacrifícios humanos, oferecendo às vítimas taças de chocolate chamadas na época de “tchocolath” (HERME apud BATISTA, 2008, p. 13).

Segundo CEPLAC (2015) o mundo civilizado só tomou conhecimento da existência do cacau e de chocolate após o descobrimento da América, por Cristóvão Colombo. Antes disso, os privilegiados com esse fruto eram apenas os índios que viviam ao sul do México, América Central e bacia amazônica, aonde o cacauero se desenvolvia naturalmente em meio à floresta. Depois de 5 séculos, hoje, os derivados do cacau são consumidos em quase todos os países, de muitas formas diferentes e fazem parte da vida do homem moderno.

“A revolução industrial contribuiu imensamente para a mudança da mentalidade em relação ao chocolate: mantendo o prestígio, porém, já acessível ao povo, o divino chocolate desceu do pedestal para se tornar [sic] uma bebida comum, objeto de comercialização (HERME apud BATISTA, 2008, p. 17). ”

### **2.1.1. Chocolate no Brasil**

Segundo ABICAB (2014) a história do cacau no Brasil começa pela sua entrada no estado do Pará, em 1746, trazido pelo francês Louis Frederic Warneaux, neste mesmo ano Antônio Dias Ribeiro, após receber algumas sementes do colonizador francês, começou a cultivar o cacau em algumas cidades do sul da Bahia, tais como, Ilhéus e Itabuna, sendo o cacau um produto que ajudou no desenvolvimento econômico da região, além disso, auxiliou também a enriquecer a cultura brasileira, sendo inclusive inspiração para obras do escritor consagrado Jorge Amado.

Pelo clima propício para o cultivo da planta, na metade do Século XIX, o Brasil já havia se tornado o maior exportador de cacau do mundo, chegando ao ápice de mais de 70 mil toneladas em 1880. Tendo em vista essa alta produção de cacau entre o final do Século XIX e início do Século XX começaram a surgir às primeiras indústrias chocolateiras do país, sendo em geral familiares, fundadas por imigrantes da Alemanha, Letônia e Suíça (ABICAB, 2014).

## **2.2. Mercado do chocolate**

Para se entender o mercado de chocolate no Brasil é necessário dar uma analisada no histórico, falaremos aqui nesse ponto sobre a pior situação do mercado de chocolate que o Brasil já viveu, fato esse ocorrido entre 1972 e 1983. (ABICAB, 2014)

O Brasil, em 1972, tinha uma indústria de chocolate crescente e era um dos países com a maior produção de cacau do mundo, porém mesmo com esses números positivos a situação do mercado consumidor de chocolate não era das mais promissoras, tanto para os produtores de cacau, quanto para a indústria de chocolate, pois os brasileiros não tinham o hábito de consumir o chocolate. Uma pesquisa foi realizada e o que se constatou foi que as pessoas

viam o chocolate como uma guloseima destinada para as crianças e mulheres da classe A, além disso existia muito preconceito com o chocolate, tais como “engorda”, “dá espinhas”, “ataca o fígado”, entre outros (ABICAB, 2014).

Bastos (1996), relata que em 1971 os processadores de cacau e fabricantes de chocolate fundaram um comitê visando a expansão do consumo de chocolate no Brasil. Em 1973 esse comitê foi responsável pela criação da Campanha Nacional de Expansão do Consumo Interno do Chocolate, tendo como slogan a frase: “O gostoso do chocolate é ser alimento”. E o resultado desta campanha não poderia ser melhor, no período de 1970 à 1983 (ano em que a campanha parou de ser veiculada), o consumo de chocolate aumentou 195%.

Hoje em dia, muito do preconceito sobre o chocolate caiu, sendo considerado um alimento moderno que repõe as energias gastas durante o dia, e graças a popularidade que este tem entre seus consumidores, supermercados dedicam seções exclusivas a ele em todo o país (ABICAB, 2014).

### **2.2.1. O consumo e o chocolate**

Para entender o processo de compra do chocolate duas teorias se complementam e fornecem bases para auxiliar no entendimento do seu comportamento, sendo elas o modelo de inputs e outputs e algumas teorias de motivação. O primeiro modelo, também é conhecido como teoria dos inputs e outputs e é um dos modelos mais completos levando em consideração as etapas de compras, esse modelo é composto por quatro conjuntos: as variáveis de entrada, as construções percebidas, as construções de aprendizagem e as variáveis de saída. Com esse modelo é possível medir o quanto a publicidade interfere no processo de compra, tendo em vista que o modelo propicia um estudo em que o consumidor realiza a compra sem ter definido a marca do produto que deseja anteriormente. O segundo modelo, apesar das diversas teorias existentes, o que melhor se enquadra é a teoria do condicionamento operante, que é definido como um processo baseado em estímulos, sendo esses denominados agente reforçador e punidor, além disso as contingências têm impacto na motivação, determinando a frequência e/ou modificação no padrão de consumo (BRAGA; DAOLIO; OLIVEIRA, 2007).

Segundo dados da ABICAB (2015) o consumo aparente de chocolate ficou entre 700 e 800 mil toneladas nos últimos 5 anos, sendo que entre 2014 e 2013 houve uma variação negativa de 3,2%. Seguindo na contramão do estudo da ABICAB, Marketing (2014) aponta que um estudo realizado pela Mintel para o relatório Chocolate, relata que 36% dos respondentes afirmam que consumiam mais chocolate no período da pesquisa do que no ano anterior. Enquanto isso, segundo McFarlane (2014) a empresa alimentícia Mars projeta um crescimento no consumo mundial de mais de 3% no ano de 2015, crescimento este que é alavancado pelo o aumento da classe média e, consequentemente, do consumo de chocolate na Ásia.

Após um estudo realizado por Sato e Pépece (2013), pode-se observar que o consumo de chocolates finos no Brasil se desenvolve sob a influência de diversos aspectos, sendo que três chamam mais atenção, são eles: a baixa rejeição ao produto, a tradição das empresas e a marca das mesmas. O primeiro aspecto se refere ao fato do chocolate ser apreciado por pessoas de todas as classes sócio econômicas, gênero e idades, tornando o chocolate um presente recorrente, além disso, também diz respeito ao design da loja, embalagens e o próprio produto. O segundo aspecto tem relação com o tempo que a empresa já está no mercado, somado aos fatores que fazem da empresa um case de sucesso, nesse ponto também já é incluso o terceiro aspecto, pois há a necessidade de uma intersecção entre a tradição de uma empresa com a sua marca, levando confiança para os consumidores.

### **2.2.2. Sazonalidade do chocolate**

O chocolate, em alguns países é obrigatório como presente de dia dos namorados, porém ele pode e é utilizado para diversas datas comemorativas, podendo representar um “feliz aniversário”, “feliz Natal”, entre tantos outros, porém é entre março ou abril que ovos de chocolate invadem os supermercados, tendo em vista a chegada da Páscoa, festa cristã que celebra a ressurreição de Cristo. Atualmente o Brasil é o segundo país que mais produz ovos de páscoa, chegando a 25 mil toneladas de chocolate para fazer 110 milhões de ovos de páscoa em 2009, mas essa quantia enorme não fica apenas para consumo interno, muitas empresas exportam os ovos para diversas partes do mundo. Todavia a produção de ovos não é importante apenas para os produtores de cacau e indústrias chocolateiras, todos os anos são

abertas milhares de vagas temporárias para a produção e comercialização de chocolate, chegando a 70 mil em 2011 (ABICAB, 2014).

### **2.3. Bombons Artesanais**

Conforme a Resolução - CNNPA nº 12 de 1978 “Bombom é um produto constituído por massa de chocolate ou por um núcleo formado de recheios diversos, elaborados com frutas, pedaços de frutas, sementes oleaginosas, açúcar, leite, manteiga, cacau, licores e outras substâncias alimentícias, recobertos com uma camada de chocolate ou glacê de açúcar”.

### **2.4. Empreendedorismo**

Um olhar constante no futuro, inovação, mudança, ousadia, todos esses elementos são parte do conceito de empreendedorismo, pois não há um conceito exato para o termo. Mesmo sem um conceito exato, pode-se dizer que o empreendedorismo deve estar nas estratégias de todas as empresas que desejam se manter competitivas e rumando para o sucesso nesse próximo milênio, trabalhando com a capacidade de inovar e mudar rapidamente.

Uma empresa que queira garantir o seu futuro deve sempre manter o seu olhar além do usual, ter a habilidade de assumir as rédeas dos processos de transformação e redirecionamento de seus recursos, deve ser uma empresa empreendedora. Segundo Gonçalves (1997, p.14) “mesmo com o foco num negócio principal, a empresa deve desenvolver a capacidade de buscar novos nichos e ampliar horizontes”.

O ser de transformação, capaz de transformar ideias em oportunidades, para Schumpeter ele é o ser que cria novos negócios, mas não somente esse, também aquele que inova dentro de um negócio que já exista, empreendendo assim dentro de uma empresa já constituída. Temos que o termo “empreendedor” é abrangido por muitas definições, porém, aquela capaz trazer mais o espírito do empreendedor mais perto do que ele é, seja a de Joseph Schumpeter (1947), apud Dornelas (2008, p. 15): “O empreendedor aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução no mercado de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Para Chiavenato (2008, p.3): “O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”.

QUADRO 1 – Definições de empreendedorismo e empreendedor

Autor	Definição
Cantillon (1755)	Empreendedores como auto-empregados que se ajustam ao risco, quando o retorno é incerto. Especulador.
Say (1821)	Indivíduo que combina recursos diversos.
Knight (1921)	Indivíduo que toma decisões em condições de incertezas.
Dominguez (2002)	Para Marx, o empreendedor não existe; apenas o capitalista. Os economistas neoclássicos ignoram-no.
Schumpeter (1934)	Indivíduo que inova, motor da economia capitalista.
McClelland (1961)	Controla meios de produção e produz mais que consome.
Drucker (1969)	Alguém que procura maximizar as oportunidades.
Hayeck (1974)	Captador e utilizador de informações, que lhe permite encontrar oportunidades. Chave para o desenvolvimento.
Liles (1974)	Nem toda pessoa que cria uma empresa é empreendedora. O empreendedor inova, identifica e cria oportunidades.
Casson (1982)	Lida com recursos escassos e sabe discernir.
Kirzner (1982)	Faz arbitragem de informação imperfeita.
Carland et al. (1984)	Fazem a distinção entre empreendedor e dono de PME, baseando-se no caráter inovador do empreendedor, que visa o lucro, ao passo que o dono de PME visa objetivos pessoais.
Stevenson e Gumpert (1985)	Persegue oportunidade sem se deixar limitar pelos recursos que controla.
Bracker, Keats e Pearson (1988)	Similar a abordagem de Carland et al. (1984), com a introdução da ideia de gestão estratégica por parte do empreendedor.
Bareto (1989)	Coordena, arbitra, inova e suporta a incerteza.
Gartner (1989)	A criação de organizações distingue o empreendedorismo de outras disciplinas, sendo este a criação de organizações. O empreendedorismo termina quando o estágio de criação de empresas acaba.
Stewart (1991)	Baseado em perspectivas antropológicas, econômicas e estratégicas, o empreendedorismo é produto da criação, através da inovação.
Davidsson (1991)	Empreendedorismo é gradual e pode manifestar-se de diversas formas: <i>start-up</i> , crescimento, inovação etc.
Bygrave e Hofer (1991)	Um empreendedor é alguém que se apercebe de uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la.
Krueger, Jr e Brazeal (1994)	Empreendedorismo é a busca de oportunidades independente dos recursos disponíveis. Empreendedor é aquele que se vê como perseguindo essas oportunidades.
Palich e Bagby (1995)	Economistas tendem a adotar a definição de Schumpeter. <i>Corporate executives</i> vêm o empreendedor como gestores de PME, incapazes de dirigirem empresas maiores.
Westhead e Wright (1999)	Distinguem entre empreendedor ocasional, empreendedor em série e empreendedor que constrói um portfólio de negócios.
Anderson (2000)	As qualidades do empreendedor são a capacidade de ver novas combinações, vontade de agir e desenvolver estas combinações, a visão de que interessa agir de acordo com a visão pessoal do que com cálculos racionais e a capacidade de convencer os outros.
Henderson (2002)	O empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor através da inovação.

Fonte: Gaspar (2003) *apud* Boava e Macedo (2006).

#### 2.4.1. Empreendedor

Segundo Dornelas (2008), os empreendedores são pessoas que se diferenciam, não contentes com ser apenas mais um no meio de tantos, elas possuem uma motivação única, uma paixão pelo que fazem, um desejo de ser reconhecidas e deixar um legado. Com isso, ele comenta que existem dois tipos de empreendedores diferentes, aqueles que sabe onde quer chegar, é um visionário, tem já em sua mente um planejamento prévio, sabe onde quer chegar com a sua empresa, visa à geração de riquezas, empregos e lucro. Já o outro é um reflexo da necessidade, onde esse se joga em uma aventura empreendedora por falta de alternativa.

Bernhoeft (1996) fala sobre algumas das motivações para esse desejo de criação de um negócio, alguma delas são:

A) Rompimento do status atual: o autor apresenta aqui de duas formas, sendo uma em relação à uma fuga diante de um problema e a capacidade de enfrenta-lo e superá-lo em um contexto profissional. A outra trata do rompimento de uma situação pessoal e profissional indesejada, criando assim uma atividade independente;

B) Busca de realização pessoal: Buscar se realizar pessoalmente e assim poder estender o sonho aos demais;

C) Realização de um sonho: segundo o autor, o sonho é o primeiro passo para todo realizador;

D) Desejo de ser um agente, e não apenas um paciente de transformações: comenta o autor que um empreendedor para prestar a sua contribuição para a sociedade não é dependente do tipo de atividade ou do seu tamanho, mas sim do valor agregado do serviço ou produto e no grau de comprometimento.

E) Contribuição para uma melhor sociedade em que vivemos: o autor dá ênfase a forma com que se relaciona com as pessoas e como isso vem a interferir na sociedade e não na arrecadação de impostos e geração de empregos

#### **2.4.2. Perfil Empreendedor**

Para Dolabela (2003) empreender não é um dom, qualquer um pode desenvolver esse espírito empreendedor, contanto que ela seja determinada e perspicaz para procurar o

conhecimento necessário. Para poder ir contra o mito de que empreender é para poucos, é necessário um investimento em capacidade inovadora, educação empreendedora e independência.

De acordo com diversas pesquisas ao redor do globo, Dolabela (2008, p. 23) coloca o que se sabe hoje sobre o perfil do empreendedor:

A) O empreendedor é um produto do meio em que ele se encontra (época e lugar), sendo assim então um ser social. Se uma pessoa é exposta a um ambiente onde ser empreendedor é visto como algo positivo, essa então terá motivação para criar o seu próprio negócio.

B) É um fenômeno local, sendo assim, temos cidades, regiões e países mais ou menos empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o seu sucesso) podem variar de um lugar para o outro.

Na visão de Dolabela (2008) só pode ser considerado realmente empreendedor aquele que por meio de suas ações gera tanto para a sociedade quando para o meio ambiente um valor positivo, ou seja, aquele indivíduo que prejudica a natureza, a sociedade, causa doenças, poluição, não é considerado empreendedor.

As visões sobre o empreendedor são diferenciadas, e temos diversas visões de acordo com o tipo de pesquisadores relacionados ao tema, como podemos ver no quadro 2

**QUADRO 2 – Diferentes visões sobre o empreendedor**

<b>Pesquisadores</b>	<b>Visão sobre o Empreendedor</b>
Economistas	São inovadores e podem ser vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento.
Comportamentalistas	Criativos, persistentes e líderes.
Engenheiros e Especialistas em Gerenciamento de Operações	Bons distribuidores e coordenadores de recursos.
Especialistas em Finanças	Capazes de calcular e medir riscos.
Especialistas em Gerenciamento	São organizadores competentes de suas atividades e recursos, desembaraçados e visionários.
Especialistas da Área de Marketing	Pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e possuem o pensamento voltado para o consumidor.

Fonte: Fillion (1999).



Para Bernhoeft (1996, p. 35), aquele que buscam se tornar um empreendedor, o mesmo deve pensar, observar, discutir, ler. Pois o empreendedor é aquele que:

- A) Consegue auto motivar-se nos momentos de dificuldade.
- B) Sabe viver com renda oscilante.
- C) Consegue ser presidente e office-boy ao mesmo tempo.
- D) Consegue empresariar seu conhecimento e suas habilidades
- E) Possui uma noção dos limites do crescimento do seu negócio.
- F) Possui bom conhecimento dos seus clientes.
- G) Conhece os concorrentes e compreende a importância da parceria com fornecedores.
- H) Consegue transformar problemas em oportunidades.

Santana (1994) pega essas motivações e características e sintetiza elas em dez qualidades chaves que aquele que busca ser um empresário de sucesso tem que ter: assumir riscos; aproveitar oportunidades; conhecer o ramo; saber organizar; tomar decisões; ser líder; ter talento; ser independente; manter o otimismo; e ter tino empresarial.

## **2.5. Plano de negócio**

Item de suma importância para aquelas que acreditam em seu perfil de empreendedor e quer então começar o próprio negócio. A elaboração de um projeto como um plano de negócio ajuda a conseguir analisar melhor a sua viabilidade e reunir mais ideias sobre o assunto. Segundo Dornelas (2001, p.91): “Uma alternativa aconselhável para quem está iniciando um novo empreendimento é a realização de um plano de negócios, no qual são analisadas questões relativas ao novo negócio, que vão desde a sua descrição até a pesquisa de mercado”.

Para o manual do SEBRAE (2013, p.13) a sua importância é dada pois “é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.”

Segundo Dolabela (2008), o plano de negócios é um documento aonde todas as perguntas pertinentes a empresa são respondidas. Dessa forma mostra ao fornecedor sua capacidade de honrar suas dívidas, ao distribuidor a qualidade de seu produto e sua capacidade de produção e para os seus investidores, seja ela um banco ou investidor avulso, o seu potencial de mercado e sua capacidade de gerar lucros.

O SEBRAE (2013) apresenta uma estrutura simples para a elaboração de um plano de negócio, da seguinte forma:

- A) Sumário executivo;
- B) Análise de mercado;
- C) Plano de marketing;
- D) Plano operacional;
- E) Plano financeiro;
- F) Avaliação estratégica;

Já Dornelas (2003) a estrutura de um plano de negócios indicado para pequenas empresas e é composta das 12 seguintes partes:

A) Capa: Sua importância não pode ser deixada de lado, ela deve conter as informações necessárias para a localização dos responsáveis pelo projeto e devem estar expostas de forma clara.

B) Sumário: Deve conter o título de cada seção do plano de negócios e as suas respectivas páginas.

C) Sumário executivo: De forma sintetizada, deve apresentar as principais informações do plano de negócios, deve estar voltado para o público alvo e ser explícito quanto ao objetivo do plano de negócios. Ele é sempre a última parte a ser escrita, visto que depende das outras partes para ser feito.

D) Análise Estratégica: Voltada para a implantação e desenvolvimento do plano de negócios, expondo os objetivos da empresa e como será inserida em seu contexto, isso requer um estudo do ambiente externo com as possíveis variáveis.

E) Descrição do projeto/negócio: Temos aqui todo o histórico da empresa, suas perspectivas de lucro e sendo de grande importância apresentar como será feita a adequação do negócio perante a oportunidade.

F) Produtos e Serviços: Nessa parte do plano de negócios se volta para a atividade que será desenvolvida, é efetuado então todo o levantamento dos produtos e serviços que serão fornecidos e demonstrando também o custo de cada um deles, de forma a buscar também a satisfação dos clientes.

G) Plano operacional: Nessa parte tratamos do processo produtivo, prazo de entrega e rotatividade do produto.

H) Equipe do projeto: São apresentados os principais executivos que estarão envolvidos no projeto, quais áreas da empresa estarão ligados e suas complementações. Deve-se também tratar dos aspectos ligados a questões de treinamento de pessoal e planos de desenvolvimentos.

I) Análise de mercado: Nessa fase deve ser apresentada qual a oportunidade de mercado que será perseguida. Deve conter então as informações sobre o mercado consumidor, como está segmentado, quais são as características do consumidor, qual a sua localização e como pretende-se agir diante dos obstáculos apresentados por esse mercado competitivo

J) Estratégia de Marketing: Aqui deve ser apresentadas as estratégias para se conquistar os clientes, vender o produto/serviço, aumentar o interesse dos clientes pelo produto/serviço oferecido

K) Plano Financeiro: Nessa fase temos então as informações referentes ao resultado do projeto em números, buscando evidenciar os investimentos realizados tão quanto a necessidade de novos e as suas disponibilidades. Deve conter aqui todas as informações financeiras através de demonstrações aplicadas sobre o plano de negócios

L) Anexos: deve conter todas as informações julgadas relevantes para o entendimento completo do plano de negócios.

### **2.5.1. Sumário Executivo**

Sendo um resumo do plano de negócio, porém não é uma introdução, o sumário executivo abrange os pontos de maior importância.

Na visão de Baron e Shane (2007), o sumário executivo deve ir direto ao ponto, dando uma visão geral que deixe o leitor com vontade de saber mais sobre o negócio que é abordado.

Diversos autores recomendam que o sumário executivo seja escrito por último, haja vista que ele englobará todas as informações do negócio.

Para o Sebrae (2013) é importante constar no sumário executivo:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- Dados dos empreendedores, suas experiências profissionais e atribuições;
- Dados do empreendimento;
- Missão da empresa;
- Setores de atividades;
- Forma jurídica;
- Enquadramento tributário;
- Capital social;
- Fontes de recursos.

### **2.5.2. Análise de Mercado**

Segundo BARON E SHANE (2007) a análise de mercado verifica quais são os serviços e produtos da concorrência e demonstra como os seus são superiores. Ela auxiliará no processo de estabelecimento dos preços e também faz a importante análise de quais são os seus concorrentes e como eles vão reagir a sua entrada no mercado.

Para o SEBRAE (2013) estudar os clientes é uma parte integrante da análise de mercado, e vista como uma das mais importantes, pois não há negócio sem clientes. E estes não buscam apenas a aquisição de um produto, mas sim uma solução que venha a suprir as suas necessidades básicas ou não.

Para se conseguir uma análise de mercado de uma forma mais completa, Chiavenatto (1995, p.13) lista uma série de perguntas para auxiliar no processo:

- Quais são as oportunidades e os nichos de mercado a serem explorados?
- Quais são os produtos e serviços concorrentes que existem atualmente?
- Quais são seus pontos fortes e fracos?
- Quais serão os produtos ou serviços que poderei oferecer?
- Quem serão os clientes? O que é de valor para eles?
- Como criar valor para os clientes? Quais as vantagens competitivas?
- Quem serão os meus fornecedores?
- Quem serão os meus concorrentes?
- Quais os riscos do negócio?
- Qual o potencial do negócio?

### **2.5.3. Plano de Marketing**

Segundo Dolabela (2008, p.139) diz que “O plano de Marketing deve identificar as oportunidades e negócios mais promissores para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquista-los e manter posições”. Diz ainda que ele disciplina o planejador, e o ajuda a colocar as ideias, os fatos e conclusões de uma maneira lógica.

O plano de marketing é o modelo utilizado para se apresentar a empresa e vender seu produto ou serviço para os clientes, com o intuito de criar vínculos e o manter interessado. Dornelas (2008) fala que o plano de marketing é um planejamento do composto de marketing da empresa.

Kotler (2000) entende por composto de marketing como sendo os 4P's (produto, preço, praça e promoção), sendo estes instrumentos disponíveis ao marketing para influenciar a decisão de compra dos indivíduos. Segundo Kotler:

**Produto e/ou serviços:** É o que a empresa tem para oferecer a seus clientes na busca de tentar suprir uma necessidade ou satisfazer um desejo.

**Preço:** Um foco de atenção do consumidor e possui enorme influência na decisão de compra. Deve-se buscar sempre o melhor custo-benefício para o cliente.

**Praça:** Fazer com que o seu produto alcance o consumidor final, tornando ele disponível nos locais que ele frequenta.

Promoção: Faz a promoção do produto, a parte publicitária, com o intuito de atrair a atenção do público-alvo e exercer influência no processo de decisão de compra.

#### **2.5.4. Plano Operacional**

O plano operacional é responsável pelo cronograma detalhado de todas as atividades, os prazos, os responsáveis e os custos do que precisa ser executado. Segundo Degen (2009) ele mostra de forma minuciosa, o ‘que’ deve ser feito, por ‘quem’ deve ser feito, ‘quanto’ custará para fazer, e ‘quando’ deve estar pronto para que seja possível colocar em ação.

#### **2.5.5. Plano Financeiro**

O Plano financeiro é parte fundamental de um plano de negócios, pois segundo Degen (2009) para conquistar novos investidores é imprescindível uma boa análise financeira. Gitman (1997) nos diz que o interesse sobre a análise através de índices financeiros não é somente investidores, quer novos ou antigos, como também dos credores e da própria administração da empresa, podendo o plano financeiro ser considerado um mapa, que indica o caminho que a empresa está seguindo.

Para Baron e Shane (2007) o plano financeiro deve dar um panorama claro para os investidores sobre a maneira que a empresa usará os recursos, seja os que ela já tem, aqueles que serão obtidos através de operações ou os fornecidos pelos investidores.

Alguns dos índices financeiros utilizado serão expostos neste trabalho, tais como, fluxo de caixa, payback, ponto de equilíbrio e retorno sobre o investimento (ROI).

##### **2.5.5.1. Fluxo de caixa**

Segundo Dornelas (2008, p. 155) fluxo de caixa é definido como “uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa”. Também pode ser considerado que o fluxo de caixa

é um instrumento gerencial que controla e informa todas as movimentações financeiras (entradas e saídas de valores) de um dado período, pode ser diário, semanal,

mensal etc., é composto por dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações e de todos os demais elementos que representem as movimentações de recursos financeiros da empresa (SEBRAE, 2008).

Para Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa esta sujeito à alguns critérios, como tipo de atividade, porte da empresa, processo de produção e comercialização dos produtos, atentando sempre para continuidade ou não das operações.

#### **2.5.5.2. Payback**

Payback é definido por Gitman (1997, p. 291) “como período de recuperação, é o tempo necessário para a empresa recuperar se investimento inicial em um projeto, calculado pelas entradas de caixa”.

Todavia Dornelas (2001, p. 172) faz um contraponto considerando os dois pontos fracos do payback, tendo em vista que o método “não leva em consideração os fluxos de caixa em relação ao valor do dinheiro, e não leva em consideração os fluxos de caixa recebidos após o prazo de payback”.

#### **2.5.5.3. Ponto de equilíbrio**

Segundo Dolabela (2006) o ponto de equilíbrio é o ponto exato em que a empresa atinge lucro operacional igual a zero, ou seja, é quando o valor das receitas se torna igual ao das despesas, a partir deste ponto a empresa começa a ser lucrativa.

Brito (2003) nos traz um aspecto importante sobre o ponto de equilíbrio, considerando que o mesmo não venha tornar a empresa frágil, orientando que ele deve ser equivalente no máximo 50% das receitas totais.

#### **2.5.5.4. Retorno sobre o investimento (ROI)**

Segundo Degen (2009) o retorno sobre o investimento ou Return on Investment (ROI) nada mais é que o número que indica o quanto o investidor irá receber de “recompensa” em determinado período de tempo pelo investimento realizado para o início das atividades da empresa.

O ROI é obtido através da razão entre o lucro líquido alcançado em determinado período de tempo, definido pelo empreendedor podendo ser anual, semestral, trimestral, bimestral ou até mesmo mensal, dividido pelo investimento inicial, conforme fórmula a seguir:

$$\text{ROI} = \text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Inicial}$$

#### 2.5.6. Análise Estratégica

Para Dornelas (2001) é necessária uma análise cuidadosa dos ambientes interno e externo para assim, poder avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, além das ameaças e oportunidades, a ferramenta mais utilizada para essa análise chama-se matriz SWOT.

Abaixo, um modelo da análise SWOT:

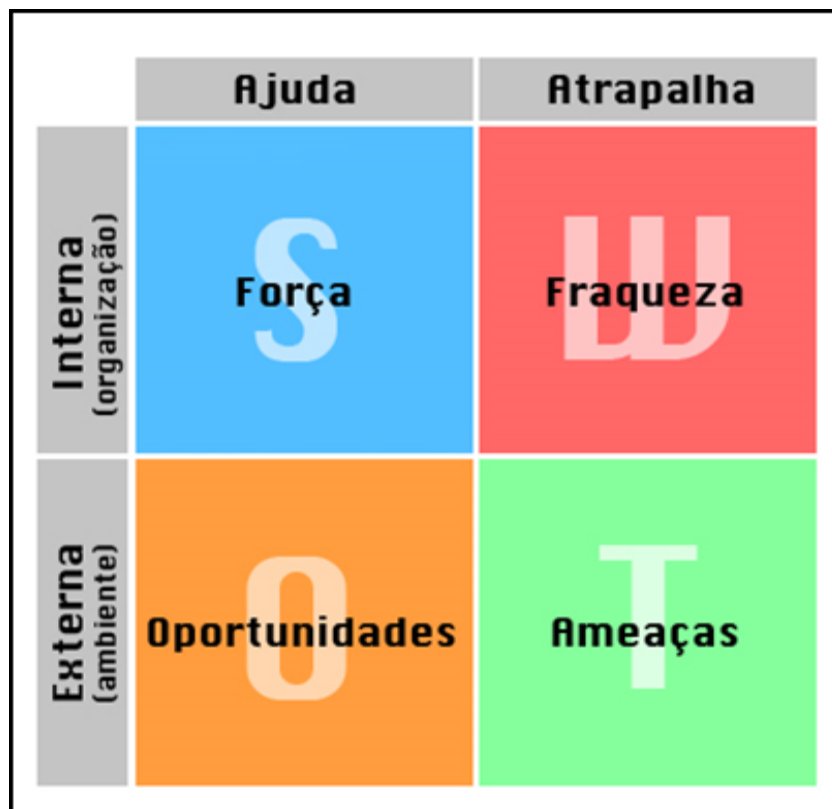


Figura 2: Modelo de análise SWOT



### **3. METODOLOGIA**

As variáveis envolvendo a realização de uma pesquisa são várias, Gil (1991) nos fala que a mesma pode ser definida como o procedimento sistemático e racional com a finalidade de proporcionar respostas aos problemas propostos fazendo uso de procedimentos, técnicas, procedimentos métodos científicos e conhecimentos disponíveis a fim de desenvolver um processo que envolve diversas fases, desde a formulação de um problema até a apresentação de resultados.

De acordo com Beuren et al (2003), no sentido mais geral, o método é o ordenamento que se deve imprimir aos diferentes processos necessários para alcançar um determinado fim estabelecido ou um objetivo esperado.

#### **3.1. Caracterização da pesquisa**

A pesquisa se caracteriza como uma pesquisa aplicada, sendo que segundo Gil (1994, p. 92) ela tem por objetivo “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Em relação a abordagem da pesquisa, é de natureza quantitativa tendo em vista que, procura quantificar os dados e aplicar alguma fórmula de análise estatística para o tratamento dos dados. Para Terence e Escrivão Filho (2006), a pesquisa quantitativa “preocupa-se em medir (quantidade, frequência e intensidade) e analisar as relações entre as variáveis.”

Além disso a pesquisa também terá uma abordagem descritiva. Conforme Vergara (1998) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. [...] Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.”

A pesquisa também é considerada como empírica, visto que a mesma busca retratar a “face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural” (DEMO, 2000, p.21). Segundo o autor (Demo, 1994, p. 37), a valorização desse tipo de pesquisa é possível pois a mesma permite que as argumentações sejam mais consolidadas, com maior concretude por mais tênue que possa ser a base fatural, e que o resultado dos dados - mesmo dependendo do referencial teórico – agregam impacto pertinente, facilitando a aproximação prática.

### **3.2. Tipos de dados**

Os dados utilizados nesta pesquisa serão primários e secundários, tendo em vista que os pesquisadores irão a campo coletar informações que julguem necessárias para algumas especificidades da pesquisa e secundários para ter embasamento teórico ao estudo.

### **3.3. Definição do universo da pesquisa**

Tendo em vista que já existe um experimento da empresa, o universo da pesquisa é definido como os atuais clientes da empresa, sabendo-se que estes clientes já se utilizam dos produtos da futura empresa, é possível que no futuro eles se mantenham clientes, além disso por já conhecerem os produtos podem dar informações preciosas quanto a qualidade e demais características do produto e serviço.

### **3.4. Critérios para a definição da população**

A população escolhida para o estudo, foram os atuais clientes da Império das Trufas, tendo em vista que eles já conhecem o produto e têm anseios ainda não atendidos pela empresa, a escolha deles se mostra mais acertada para que a empresa possa conhecer um pouco mais dos seus clientes atuais e esteja buscando sempre atendê-los de uma maneira melhor.

### **3.5. População e Amostra**

Foram escolhidos 60 dos quase 150 clientes da empresa, a escolha dos respondentes foi feita de forma aleatória, por conveniência, tendo em vista que um censo se tornaria muito oneroso.

### **3.6. Coleta dos dados**

A coleta de dados foi feita através de questionário, aplicado pelos próprios vendedores da empresa.

### **3.7. Análise dos dados**

Para análise dos dados foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel, tanto para tabulação quanto para confecção de gráficos e outras coisas necessárias para analisar os dados coletados.

## 4. PLANO DE NEGÓCIOS

Este plano de negócios tem como base o modelo de estrutura apresentado pelo SEBRAE.

### 4.1. Sumário Executivo

São partes integrantes deste sumário executivo: Resumo dos principais pontos do plano de negócio; dados dos empreendedores, suas experiências profissionais e atribuições; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividades; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social; fontes de recursos.

#### 4.1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio

O plano de negócio a seguir, se resume a um estudo de viabilidade econômica e produtiva de uma empresa de trufas artesanais na região da Grande Florianópolis, apresentando dados coletados pelos empreendedores, análise de mercado, análise econômica, construção de cenários, aspectos administrativos e aspectos de produção.

#### 4.1.2. Dados do Empreendedor

O quadro 3 a seguir, apresenta alguns dados referentes ao empreendedor, tais como, experiência profissional, perfil e atribuições no novo empreendimento.

Sócio 1

Luiz Eduardo Mafra Moraes	
Rua Antonio Alberto Correia, 580, Jardim Janaina	
Biguaçu	Santa Catarina
(48)9680-6225	(48)3296-7518

Perfil

Formando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, sócio fundador da empresa Império das Trufas, já atuando nesse mercado durante 3 anos. Habitado a trabalhar com planilhas de controle de produção e produtividade.

Pelos 3 anos de experiência, pode ajudar, quando necessário o chocolateiro da empresa na produção, podendo assim acelerar o trabalho e/ou adiantar encomendas maiores do que a demanda prevista.

Atribuições do Sócio 1

Dedicado a parte de produção das trufas, desde a compra das matérias-primas, produção e entrega para os vendedores e responsáveis pela área comercial.

Responsável pela tomada de preço

Responsável pela cozinha (equipe e equipamentos)

Quando necessário, auxilia na produção e/ou vendas

Sócio 2

Paulo Henrique Mariano	
Rua Elizeu di Bernardi, 604, ap 804, Kobrasol	
São José	Santa Catarina
(48)3037-2682	(48)9809-3632

Perfil

Profissional formando em administração com mais de 2 anos de atuação em empresas de tecnologia na área de programador e experiência como consultor para empresa na área no ramo alimentício.

Experiência ativa em toda rotina operacional de administração e gestão por metas. Familiarizado com planilhas gerenciais e de controle, com conhecimentos avançado de pacote Office.

Atribuições do Sócio 2

Responsável por toda área de vendas e jurídica da empresa

Dedicado a manutenção de contratos

Responsável pela equipe de vendas, bem como atingimento de metas

Contato direto com o advogado e contador

Quando necessário trabalha junto com a equipe de produção

#### 4.1.3. Dados do empreendimento

O quadro 4, a seguir, apresenta alguns dados do empreendimento que pretende ser implantado.

Nome da Empresa	Império das Trufas
CNPJ	22.070.483/0001-33

#### **4.1.4. Missão da empresa**

“Entregar trufas de qualidade com o preço justo para os clientes da Grande Florianópolis, visando o respeito as pessoas e o meio ambiente”.

#### **4.1.5. Setores de atividade**

A empresa Império das Trufas irá atuar no setor de produção e comercialização de chocolates artesanais.

#### **4.1.6. Forma jurídica**

A Império das Trufas se enquadra na forma jurídica de Microempreendedor Individual

#### **4.1.7. Enquadramento tributário**

O enquadramento tributário da Império das Trufas é o Regime Simples de Âmbito Federal. Criado com a lei número 9.137 de 1996, o sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte, o SIMPLES. É um regime tributário mais simplificado ao qual podem aderir apenas pessoas jurídicas. Aos que escolherem pelo SIMPLES, pagam diversos tributos:

- IRPJ – imposto de renda das pessoas jurídicas;
- PIS/PASEP – contribuição para programas de integração social e de formação do patrimônio do servidor público;
- CSLL – contribuição social sobre o lucro líquido;
- COFINS – Contribuição para financiamento da seguridade social;
- IPI – imposto sobre produtos industrializados;
- Contribuição para a seguridade social, mediante um único recolhimento mensal de acordo com seu faturamento.

O SIMPLES só foi instituído em Santa Catarina em 2000 através da Lei número 11.398, o qual gerou para as microempresas e empresas de pequeno porte um tratamento diferenciado e simplificado relativo às obrigações principais e acessórias do ICMS.

No estado a alíquota varia de 1% até 5,95% sobre o faturamento. Já na competência Federal, tem alíquotas de 3% até 9,1% sobre o faturamento.

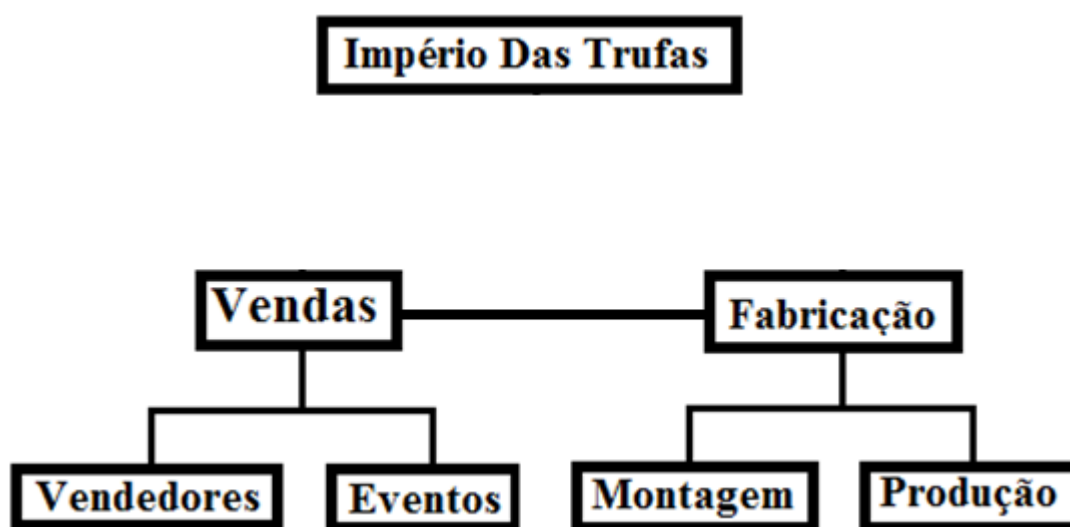
## 4.2. Aspectos Administrativos

Quanto aos aspectos administrativos são aqueles relacionado a operacionalização da empresa, sendo abordado nessa etapa as pessoas, suas funções, regime de trabalho e salários.

Foi analisado a atividade que a empresa e como ela funciona, sendo considerada de pequeno porte, foi possível chegar a sua estrutura mínima para funcionamento.

### 4.2.1. Estrutura administrativa

A empresa é formada por dois sócios, e um funcionário ficando um sócio responsável pela área de vendas, como gerente de vendas e outro pela área de fabricação, como gerente de fabricação, de acordo com o organograma abaixo:



*Figura 1 - Organograma da Estrutura organizacional do Império das Trufas*

*Fonte: Elaborado pelo autor*

É uma estrutura simples, que se apresenta em dois ambientes: Vendas, que cuida da parte de comercialização dos produtos, atendimento aos clientes e vendedores. Fabricação, que cuida de toda a parte referente a produção e suas necessidades para funcionamento.

### 4.2.2. Descrição dos Cargos

- Gerente de Vendas: Faz a entrega dos produtos para os vendedores, clientes e para eventos. Responsável pelas rotinas de participações em eventos. Auxílio aos vendedores em fechamento de parcerias com estabelecimentos e no que mais necessitarem. Responsável pela organização administrativa e operacional da empresa. Auxilia na organização administrativas e operacional da empresa.
- Gerente de Fabricação: Responsável pelo controle e planejamento da produção, a fim de atender a demanda, assegurando produtos de qualidade. Responsável pelos estoques e compras dos materiais. Auxiliar o chocolateiro na fabricação dos produtos. Responsável pela organização administrativa e operacional da empresa.
- Vendedores: Responsáveis pelas vendas diretas aos clientes, fechamento de parcerias com estabelecimentos. Os vendedores não são vinculados a empresa, sendo eles autônomos.
- Chocolateiro: responsável pela elaboração dos produtos.

#### 4.2.3. Salários e encargos

Os valores dos salários foram atribuídos aos cargos de acordo com o grau de responsabilidade e complexidade das tarefas.

*Tabela 1 - Salários e encargos trabalhistas mensais*

Função	Salário	INSS(8,6%)	FGTS(8%)	CS	Férias e 13°	Total
Gerente de loja	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Gerente de produção	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Chocolateiro	R\$ 1.500,00	R\$ 129,00	R\$ 120,00	R\$ 7,50	R\$ 291,66	R\$ 2.048,16
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.500,00</b>	<b>R\$ 129,00</b>	<b>R\$ 120,00</b>	<b>R\$ 7,50</b>	<b>R\$ 291,66</b>	<b>R\$ 2.048,16</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma os salários somam R\$ 1.500,00 já incluído nesse valor o vale transporte e vale refeição. Os gastos com encargos somam R\$ 256,50 e é adicionado aos gastos do mês os valores das despesas com férias e 13° salário.

Os vendedores, por serem autônomos, receberão apenas o percentual sobre o que venderem.



### 4.3. Aspectos Mercadológicos

Com as exigências do mercado e da concorrência cada mais maiores, mais acirradas, um cenário onde há inúmeros entrantes a todo o momento e uma economia flutuante, a estimativa de um cenário futuro se torna cada vez mais difícil, e é neste cenário que a pesquisa mercadológica se torna uma ferramenta de grande importante a disposição dos empresários os quais precisam conhecer ambiente de seu negócio ou de negócio em que irá investir e atuar, na busca de uma diminuição os riscos presentes.

Portanto, serão identificados e avaliados, nesse tópico, os consumidores, concorrentes e fornecedores.

#### 4.3.1. Identificação do mercado concorrente

Para o presente estudo, foram consideradas concorrentes diretas as empresas que vendem trufas e bombons para consumo próprio ou para presente. Visto que essas empresas concorrem diretamente com os produtos oferecidos pelo Império das Trufas. Há também os concorrentes indiretos, como lojas que vendem outros tipos de doces e chocolates e empresas que fornecem esses doces para festas, porém para o trabalho será apenas analisado os principais concorrentes diretos, visto que a gama de indiretos é muito grande.

Foi então realizada uma pesquisa na internet para delimitar o universo da pesquisa composta pelas principais empresas que comercializam chocolates diferenciados, de qualidade, e também com foco em artesanidade, atuantes na região da grande Florianópolis. O universo foi composto de 2 empresas.

A pesquisa de análise dos concorrentes foi realizada por telefone e visita ao local, identificando os pontos fortes e fracos através dos seguintes aspectos: Qualidade dos produtos, distribuição das lojas, variedade de produtos, representatividade da marca e preços. Praticados.

Tendo os seguintes resultados da pesquisa juntos aos principais concorrentes a seguir:

#### CHOCOLATES KOPENHAGEN

Pontos fortes: Possui uma grande gama de produtos de alta qualidade, sendo uma marca forte e reconhecida no mercado.

Pontos Fracos: Seu preço é excessivamente alto e atinge praticamente clientes de classes elevadas. Sua distribuição se encontra apenas em shopping, dificultando o acesso ao dia a dia dos consumidores.

## CHOCOLATES CACAU SHOW

Pontos fortes: Possui uma boa variedade de produtos, trabalhando com a linha light e diet de produtos; há uma boa relação de custo x benefício percebida pelos clientes e uma boa distribuição das lojas, tornando-se de mais fácil acesso aos clientes.

Pontos fracos: Suas lojas são apertadas, afastando os clientes pois não gostam de perder muito tempo e/ou estar em ambientes aglomerados, também gera um atendimento deficiente. A percepção de industrialização de seus produtos.

### 4.3.2. Identificação do mercado fornecedor

O mercado de fornecedores é constituído pelas organizações que suprem à empresa com os insumos e serviços necessários a fim de mantê-la operando.

Os fornecedores são e devem ser aliados, porém não se pode ter apenas um fornecedor em sua lista, visto que imprevistos acontecem e os preços podem variar com o passar do tempo.

A lista dos fornecedores e possíveis outros fornecedores são:

Para matéria prima: Makro, Fort Atacadista, Maxxi

Para equipamentos de cozinha: Casas Bahia, Magazine Luiza, Isamara Amancio

### 4.3.3. Identificação do Mercado Consumidor

A fim de conhecer melhor os clientes da marca Império das Trufas, foi elaborado um questionário que contém 17 perguntas (apêndice 1), para traçar o perfil socioeconômico e as suas preferências e percepções quanto a marca, a fim de atender melhor as suas necessidades

#### 4.3.3.1. Pesquisa Mercadológica

A pesquisa mercadológica se caracterizou pela aplicação de 60 questionários, realizado no período de outubro a novembro de 2015, para os já clientes da marca durante as suas compras ou encaminhado para os mesmos.

Na primeira parte temos a identificação dos dados pessoais e seu perfil socioeconômico, e em seguida temos as questões relacionadas ao seu consumo, satisfação e preferências.

#### 4.3.3.2. Caracterização dos clientes

Com a pesquisa foi possível verificar o os clientes são tanto homens quanto mulheres, visto que muitos compram para os seus cônjuges, independente de estado civil e de idade entre 16 e 35 anos representando 86,7%. Em sua maioria a renda dos entrevistados é de R\$1.600,00 até 5.000,00, se localizando na classe C alta.

Os clientes consomem de 1 a 2 bombons ou trufas do Império das Trufas por semana além de mais da metade comprar para outras pessoas.

Os consumidores se mostraram altamente satisfeitos com os serviços prestados, com a qualidade dos produtos, com os tipos de sabores oferecidos e também com o preço. Quanto ao tamanho das trufas oferecias apenas 6,6% dos entrevistados achou que poderia ser um pouco menor, enquanto do restante apenas 26,67% gostaria que houvesse uma outra opção também de tamanho.

Pode-se observar mais detalhadamente no resultado da pesquisa abaixo

#### 4.3.3.3. Resultado da pesquisa

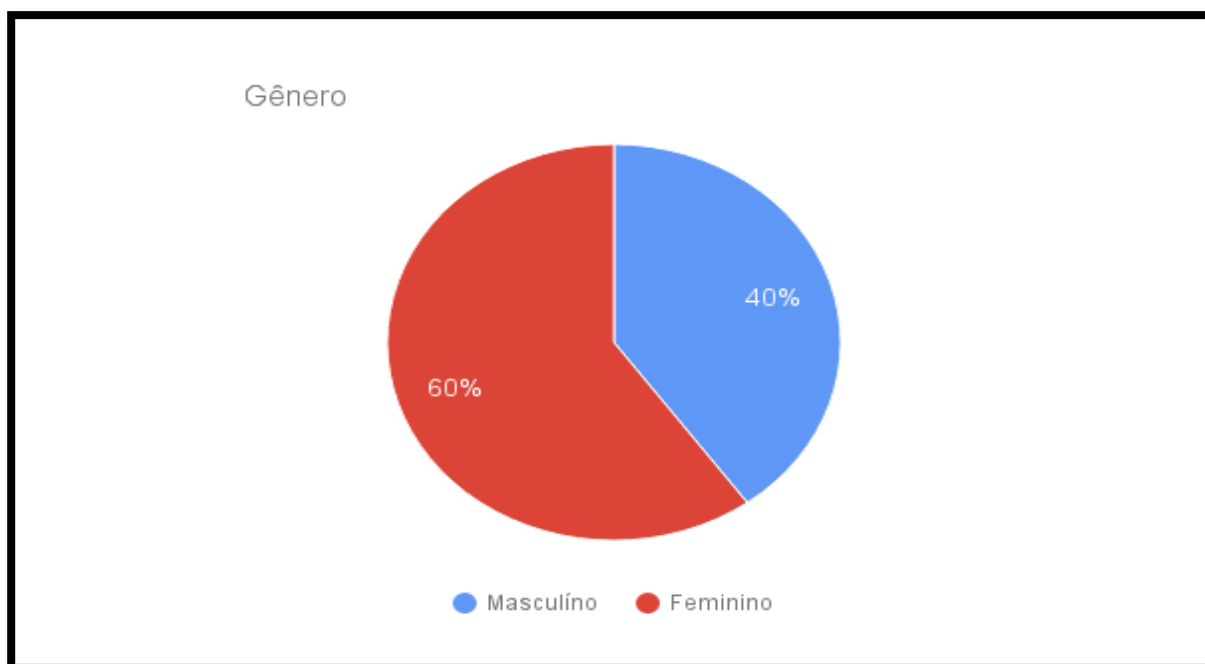
Abaixo estão apresentados os resultados da pesquisa mercadológica que possibilitaram o estabelecimento do perfil e caracterização das expectativas dos clientes atuais em relação ao empreendimento.

Questão 01: Gênero

Gênero	Contagem	%
Masculino	24	40,00%
Feminino	36	60,00%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

*Tabela 2- Gênero dos entrevistados*

Procurou selecionar para a pesquisa aqueles que já conheciam o produto e já vinham consumindo o mesmo a algum tempo. O resultado foi que temos mais clientes do sexo feminino com 60% e 40% do sexo masculino.



*Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados*

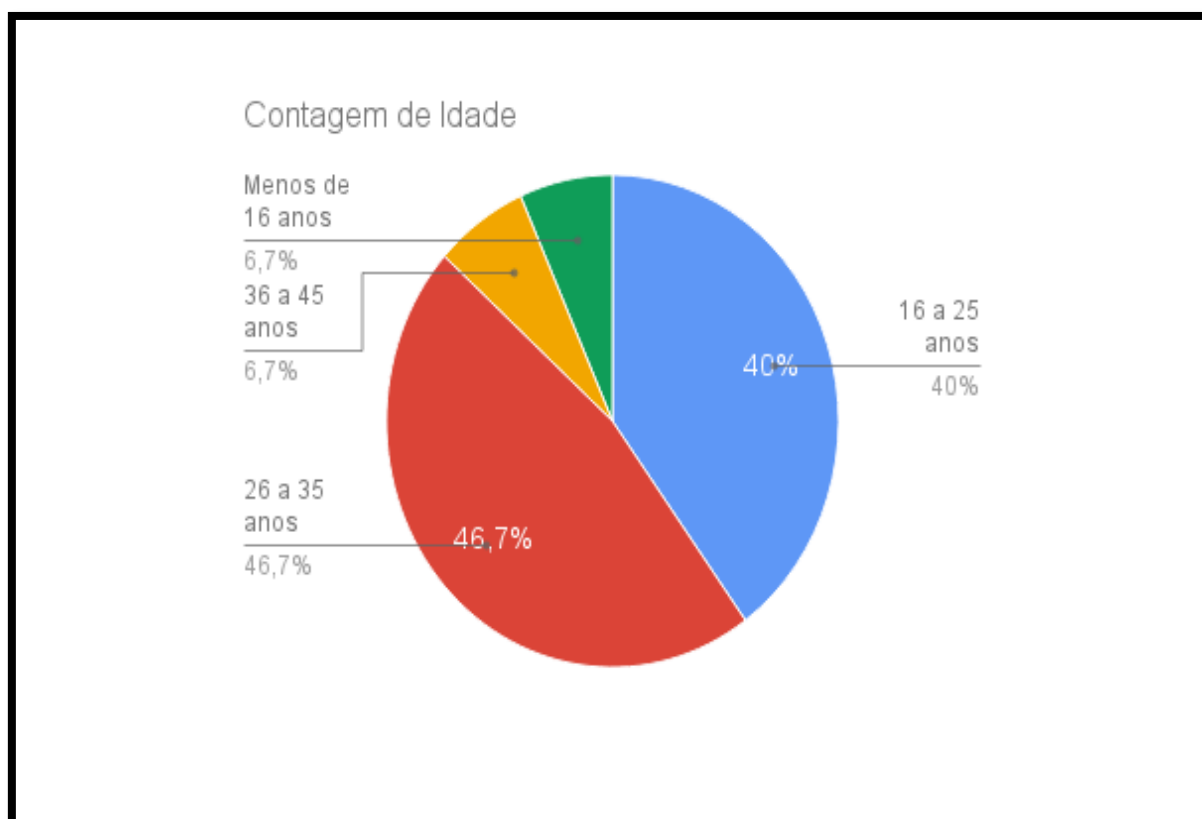
Questão 02: Faixa etária

Idade	Contagem	%
36 a 45 anos	4	6,67%
Menos de 16 anos	4	6,67%
16 a 25 anos	24	40,00%
26 a 35 anos	28	46,67%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

*Tabela 3 - Faixa Etária dos entrevistados*

Como na questão anterior, procuramos abordar os atuais clientes, aqueles que já haviam comprado anteriormente por algum período.

Foi possível identificar que 86,7% dos clientes estão entre os 16 e 35 anos de idade



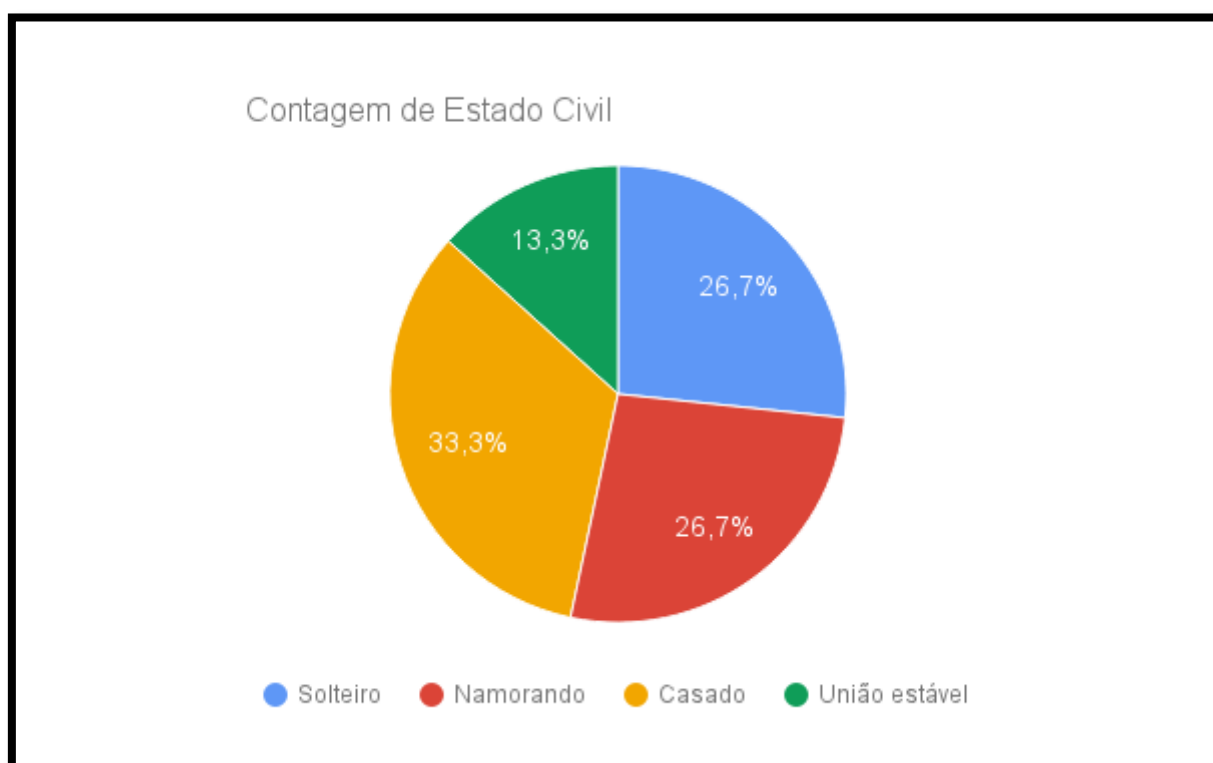
*Gráfico 2- Faixa etária dos entrevistados*

### Questão 03: Estado Civil

Estado Civil	Contagem	%
União estável	8	13,33%
Namorando	16	26,67%
Solteiro	16	26,67%
Casado	20	33,33%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

*Tabela 4 - Estado civil dos entrevistados*

Analisando os dados apresentados foi possível perceber que temos uma boa distribuição dos clientes, atingindo todos os estados civis, ficando os casados com 33,33%, seguido dos solteiros e com namorados.



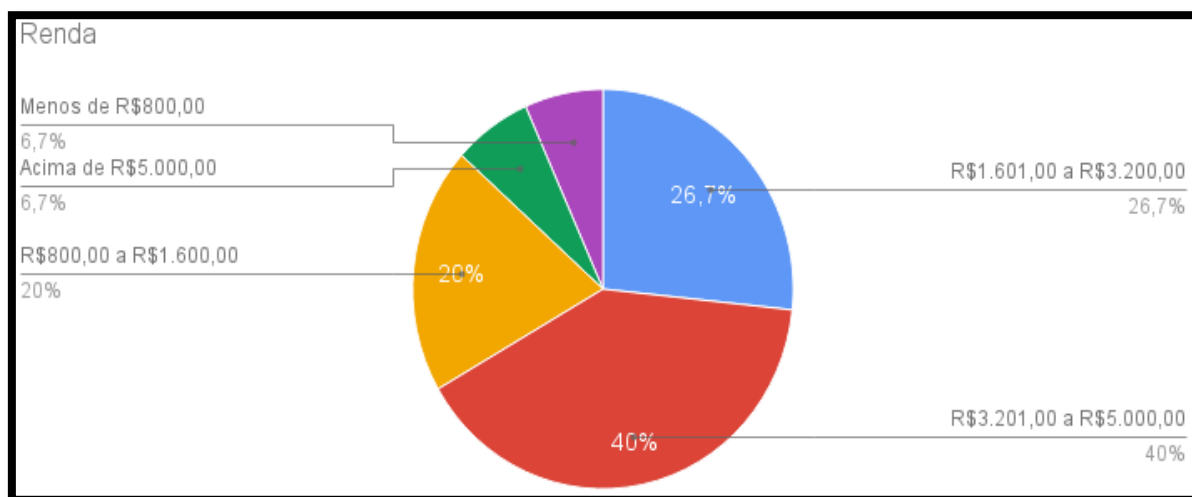
*Gráfico 3 - Estado civil dos entrevistados*

#### Questão 04: Renda

Renda	Contagem	%
Acima de R\$5.000,00	4	6,67%
Menos de R\$800,00	4	6,67%
R\$800,00 a R\$1.600,00	12	20,00%
R\$1.601,00 a R\$3.200,00	16	26,67%
R\$3.201,00 a R\$5.000,00	24	40,00%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

*Tabela 5 - Renda dos entrevistados*

De acordo com a análise dos dados podemos observar que de acordo com a renda das pessoas que consomem os produtos, elas são de classe média (classe C) ficando com 73,34% dos consumidores, podendo chamar a atenção para a classe média alta com 46,67%.



*Gráfico 4 - Renda dos entrevistados*

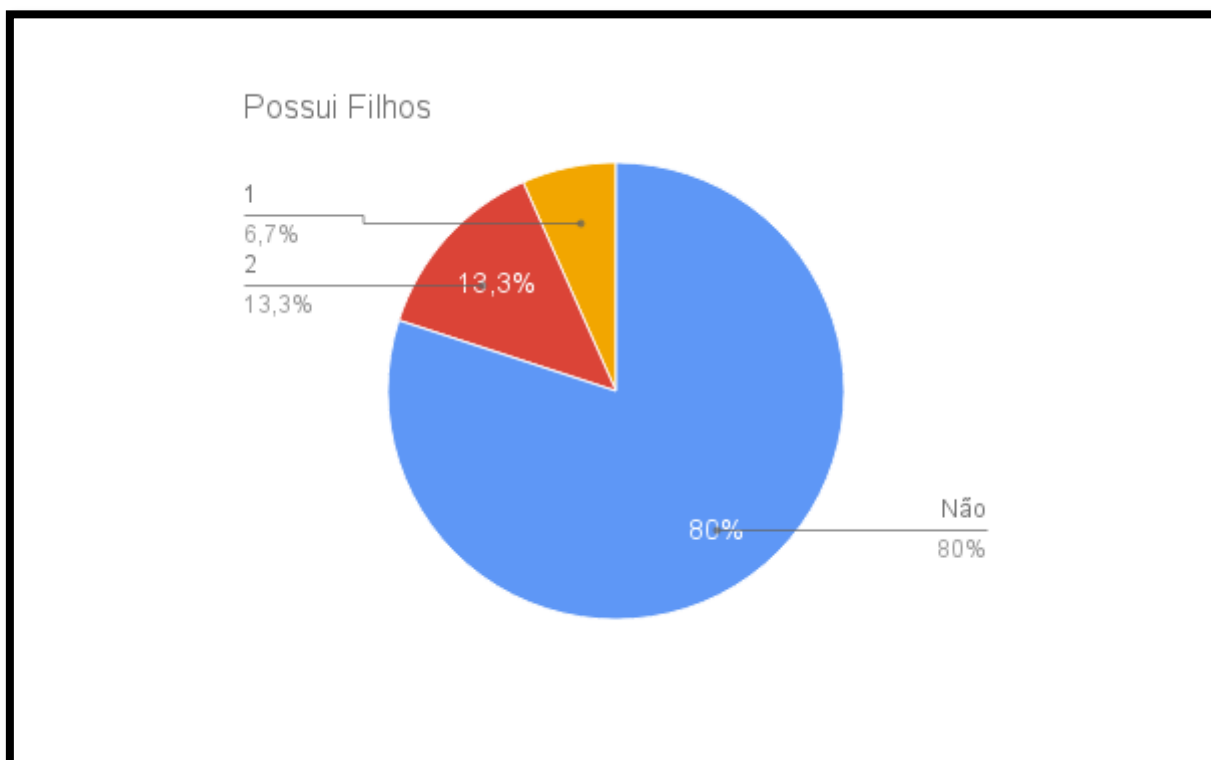
Questão 05: Número de filhos

Número de Filhos	Contagem	%
1	4	6,67%
2	8	13,33%
Não	48	80,00%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

*Tabela 6 - Número de filhos dos entrevistados*

Pela análise dos dados, é possível identificar que oitenta por cento dos entrevistados não possui filhos, apesar do alto número de pessoas casadas.

Podemos também notar que o número de filhos se concentrou em um ou dois filhos.



*Gráfico 5 - Número de filhos dos entrevistados*



Questão 06: **Número de vezes na SEMANA que compra bombons ou trufas**

<b>Número de vezes na SEMANA que compra bombons ou trufas</b>	<b>Contagem</b>	<b>%</b>
4 ou mais	4	6,67%
2	16	26,67%
0 a 1	16	26,67%
1	24	40,00%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

*Tabela 7 - Número de vezes na SEMANA que compra bombons ou trufas*

De acordo com a análise dos dados, podemos ver que a regularidade com que nossos clientes compram é de uma vez por semana, ficando com quarenta por cento dos entrevistados. Sendo assim é possível perceber uma boa taxa de retorno, visto que considerando os que passam alguma semana que não compram chegamos a uma taxa de 66,67%.

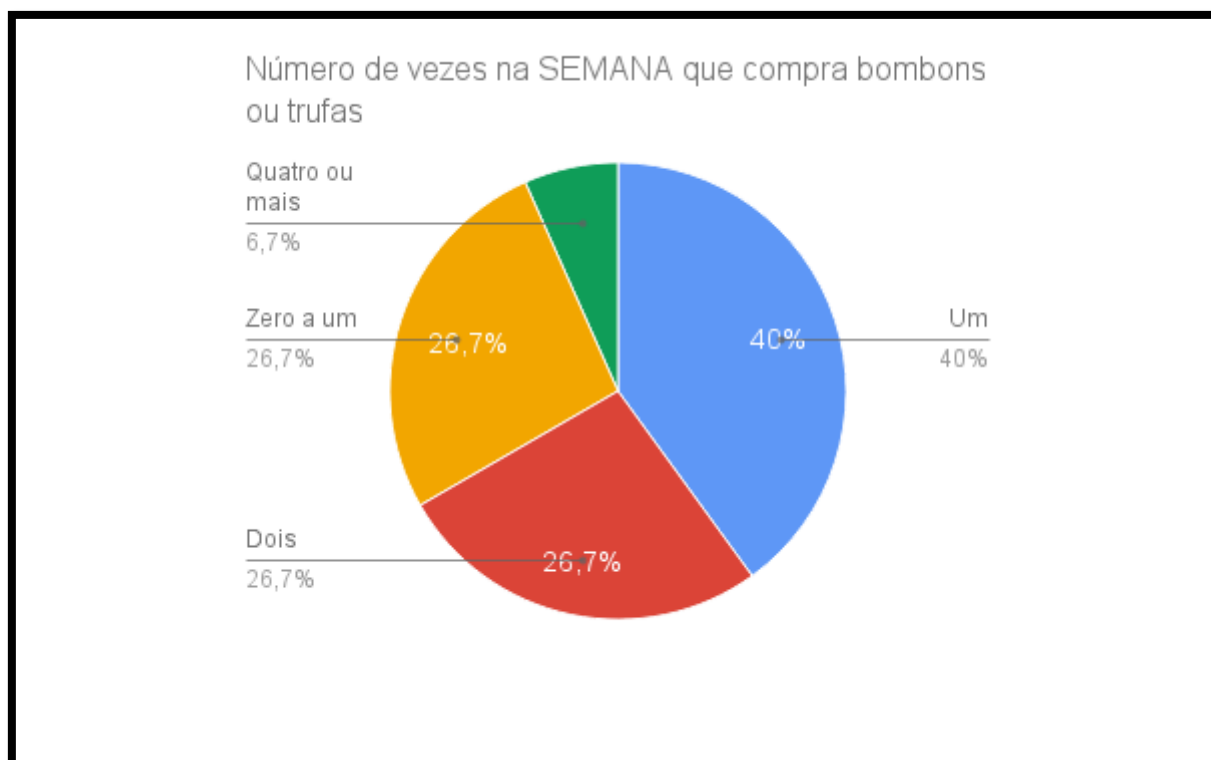


Gráfico 6 - Número de vezes na SEMANA que compra bombons ou trufas

Questão 07: **Quantidade de bombons ou trufas consumidos por VOCÊ por SEMANA**

Quantidade de bombons ou trufas consumidos por VOCÊ por SEMANA	Contagem	%
4	4	6,67%
5	4	6,67%
2	24	40,00%
1	28	46,67%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 8 - Quantidade de bombons ou trufas consumidos por você por semana

Dos consumidores abordados, consomem de um a dois bombons ou trufas por semana, representado 86,67% dos entrevistados.

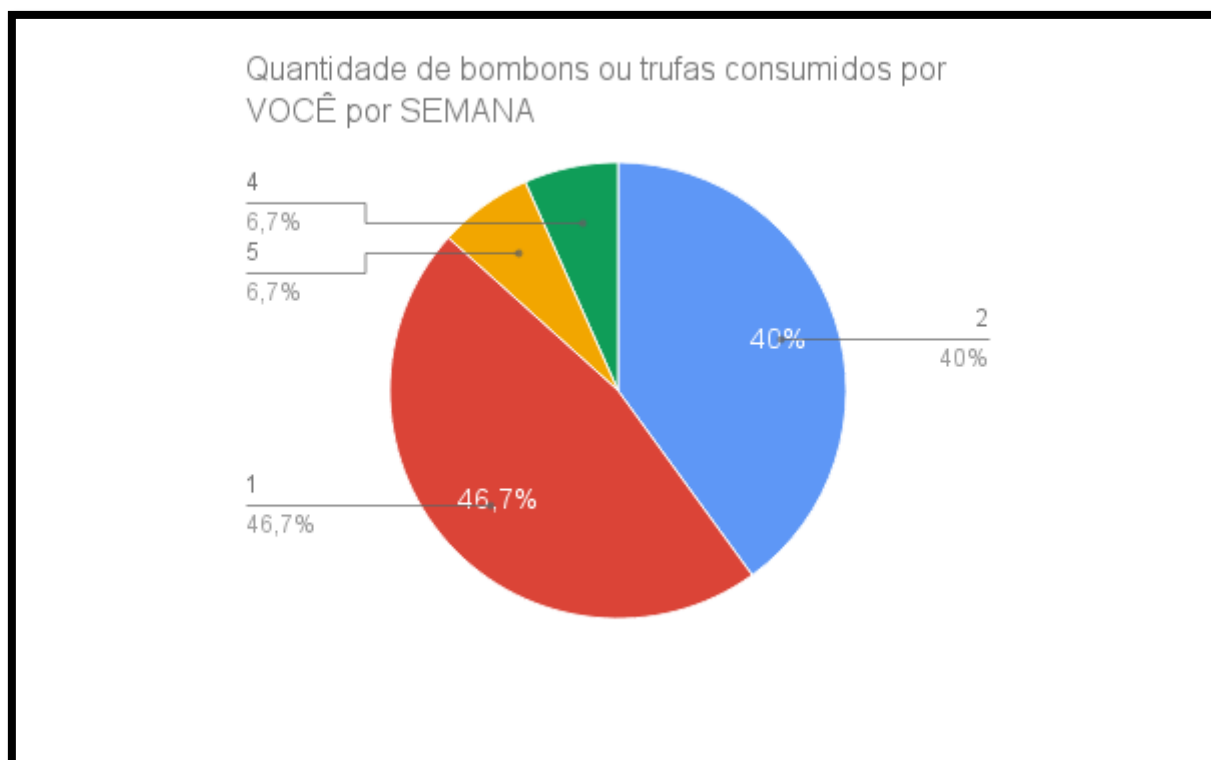


Gráfico 7 - Quantidade de bombons ou trufas consumidos por você por semana

Questão 08: **Quantidade aproximada de bombons ou trufas COMPRADAS por MÊS para VOCÊ e/ou PARA OUTROS**

Quantidade aproximada de bombons ou trufas COMPRADAS por MÊS para VOCÊ e/ou OUTROS		
	Contagem	%
3	4	6,67%
7	4	6,67%
10	4	6,67%
16	4	6,67%
30	4	6,67%
5	8	13,33%
8	8	13,33%
4	12	20,00%
6	12	20,00%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 9 - Quantidade aproximada de bombons ou trufas compradas por mês para VOCÊ e/ou OUTROS

A partir da análise dos dados acima e cruzando com os dados anteriores, tendo que a maioria consome de um a dois bombons por semana, temos que no mês o consumo prevalente de quatro a oito com 66,66% dos consumidores.

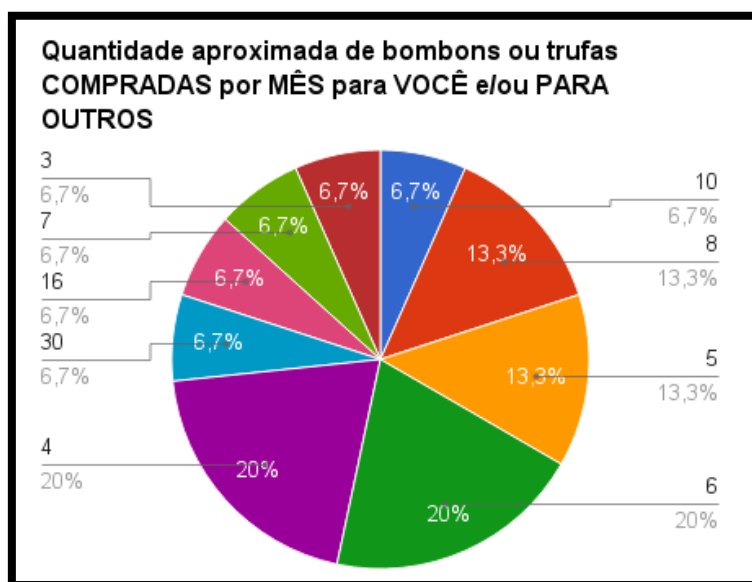


Gráfico 8 - quantidade aproximada de bombons ou trufas compradas por mês para você e/ou para outros

#### Questão 09: Escolha de 2 Sabores preferidos

Escolha 2 sabores preferidos	Contagem	%
Maracuja, Nutela com ovomaltine	4	6,67%
Morango, Nutela	4	6,67%
Nutela, Leite Ninho	12	20,00%
Nutela, Nutela com ovomaltine	12	20,00%
Nutela com ovomaltine, Leite Ninho	28	46,67%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 10 - 2 Sabores preferidos

A partir das análises dos dados da tabela 10 podemos ver que a combinação preferida dos clientes está nos sabores diferenciados trazidos pela empresa. Ficando os sabores de Nutela com Ovomaltine, presente em 73% das escolhas, e Leite ninho, presente em 66,7% das escolhas, como os mais escolhidos, e juntos formaram a combinação de 46,67% dos clientes.

Dos sabores tradicionais apenas os sabores de Morango e Maracujá foram escolhidos pelos consumos.

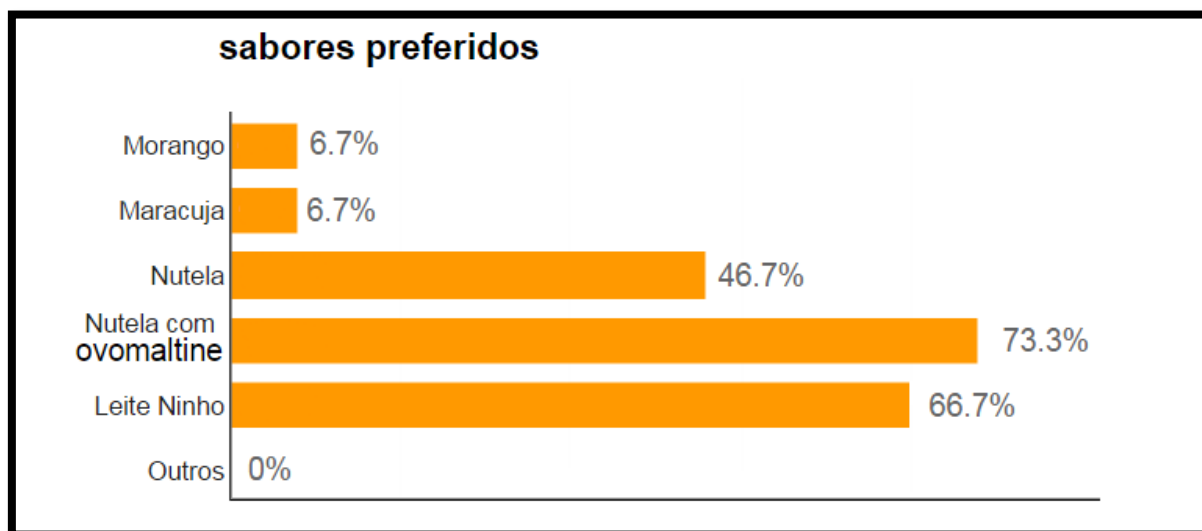


Gráfico 9 - Sabores preferidos

Questão 10: Você compra para:

Você compra para:	Contagem	%
Você	28	46,67%
Você e outra pessoa	32	53,33%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 11- Compra para

Pela análise dos dados, temos que a maioria dos nossos consumidores também compram para outras pessoas, representando 53,33% dos entrevistados. Enquanto os que comprar apenas para consumo próprio representam 46,67% dos entrevistados.



Gráfico 10 - Compra para

Questão 11: Se compra para outra pessoa, qual a frequência?

Se compra para outra pessoa, qual a frequência?	Contagem	%
Muito	4	12,50%
Médio	12	37,50%
Pouco	16	50,00%
<b>Total Geral</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 12 - Se compra para outra pessoa, qual a frequência

De acordo com os dados e as análises anteriores, temos que a frequência com que as pessoas compram para outras é representativa, pois apesar de cinquenta por cento dos que compram para outras pessoas comprarem com pouca frequência, os outros cinquenta por cento esta com média e alta frequência

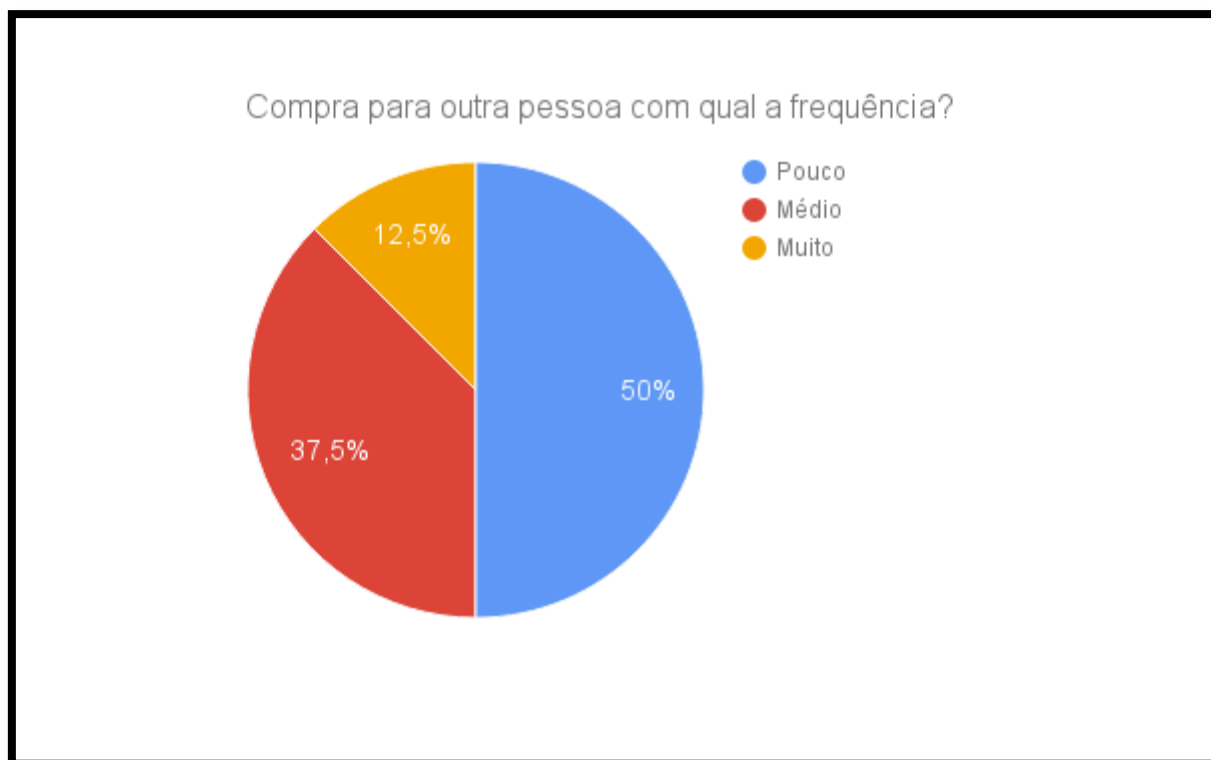


Gráfico 11- Se compra para outra pessoa, qual a frequência

Questão 12: Se compra para outra pessoa, ela é?

Se compra para outra pessoa, ela é?	Contagem	%
Amigo	4	12,50%
Amigo, Pais, Irmãos	4	12,50%
Namorado	4	12,50%
Conjuge	8	25,00%
Conjuge, Filhos	12	37,50%
<b>Total Geral</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 13 - Se compra para outra pessoa, ela é?

Na tabela, foi organizado os dados de acordo com as combinações que mais apareceram e no Gráfico é possível ser cada um individualmente. Temos então que a

combinação mais que mais aparece é para os Conjuge e filho com 37,5%, e analisando individualmente temos os cônjuges com 44,4%.

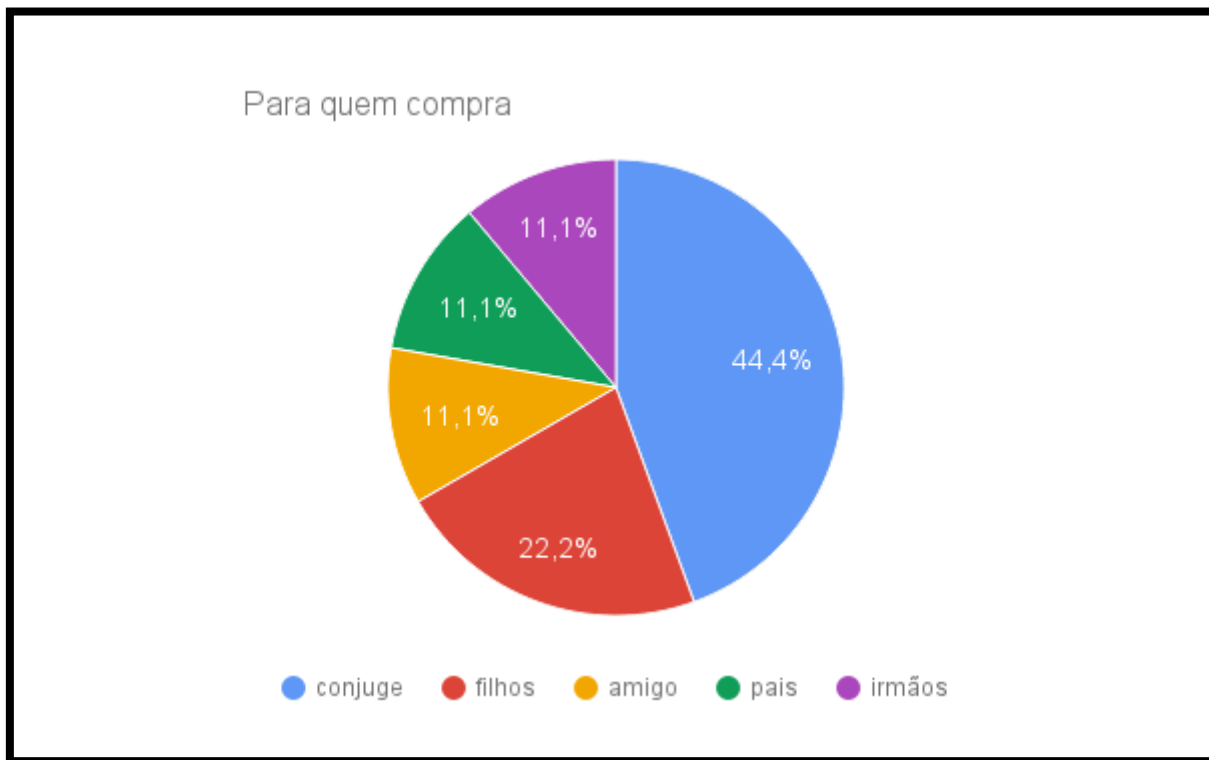


Gráfico 12 - Se compra para outra pessoa, ela é?

Questão 13: Com que frequência você encontra o sabor que deseja?(1 – nunca, 10 – sempre)

Com que frequência você encontra o sabor que deseja?(1 – nunca, 10 – sempre)		
	Contagem	%
8	4	6,67%
9	20	33,33%
10	36	60,00%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 14 - Com que frequência você encontra o sabor que deseja

Podemos perceber que são raras as ocasiões em que os nossos consumidores não encontram os seus sabores que desejavam, ficando com sessenta por cento sempre



encontraram os sabores desejados e dos quarenta por cento restantes, 33,33% ficaram com a escolha de muito raramente não encontram.



Gráfico 13 - Com que frequência você encontra o sabor que deseja

Questão 14: Quais dos fatores te levam a comprar os bombons ou trufas

Quais dos fatores te levam a comprar os bombons ou trufas	Contagem	%
Preço, Comodidade, Qualidade	4	6,67%
Preço, Sabores	4	6,67%
Preço, Sabores, Qualidade	4	6,67%
Sabores, Comodidade, Qualidade	12	20,00%
Preço, Sabores, Comodidade, Qualidade	36	60,00%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 15 - Quais dos fatores te levam a comprar os bombons ou trufas

Na tabela 15 podemos identificar as combinações de fatores mais frequente, enquanto no gráfico 14 podemos ver cada fator individualmente. De acordo com a análise, a principal combinação de fatores ficou com sessenta por cento, sendo ela composta por: Preço, Sabores, Comodidade e Qualidade. No quesito individual, tivemos um empate entre os sabores e a qualidade, ficando ambos presentes em 93,3% das vezes.

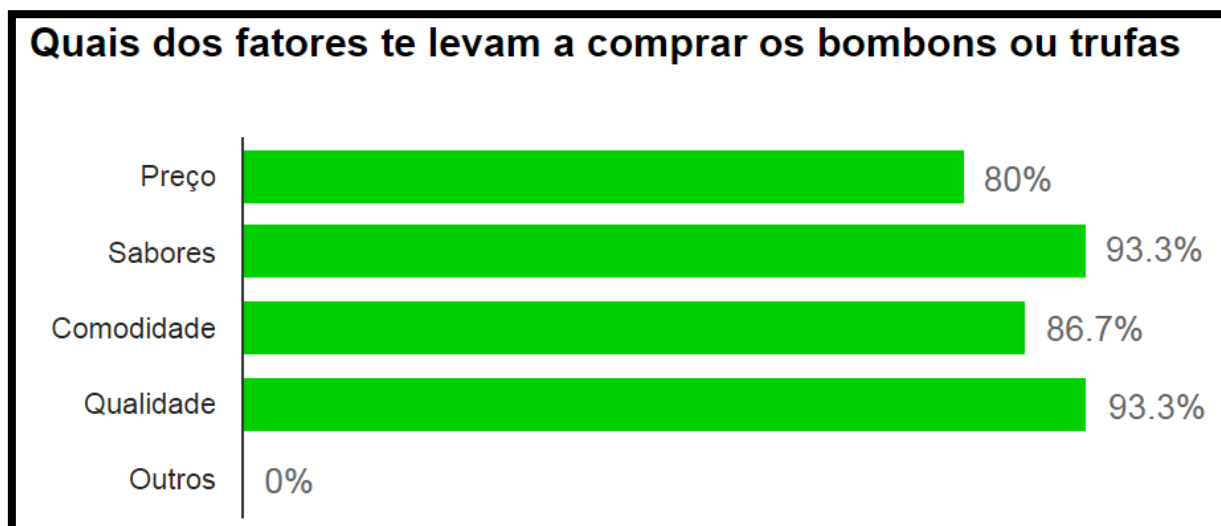


Gráfico 14- Quais dos fatores te levam a comprar os bombons ou trufas

Questão 15: **Você acha que o tamanho do bombom ou trufa esta**

<b>Você acha que o tamanho do bombom ou trufa esta</b>	<b>Contagem</b>	<b>%</b>
Poderia ser menor	4	6,67%
Ter outra opção de tamanho maior	4	6,67%
Ter outra opção de tamanho menor	12	20,00%
Adequado	40	66,67%
<b>Total Geral</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 16 - Você acha que o tamanho do bombom ou trufa esta

Quanto ao tamanho das trufas e dos bombons, temos que 66,67% acreditam que o tamanho esta adequado, outros 26,67% acreditam que o tamanho esta adequado, porém

poderia ter outras opções de tamanho também para escolher e apenas 6,67% queriam que fosse menor.

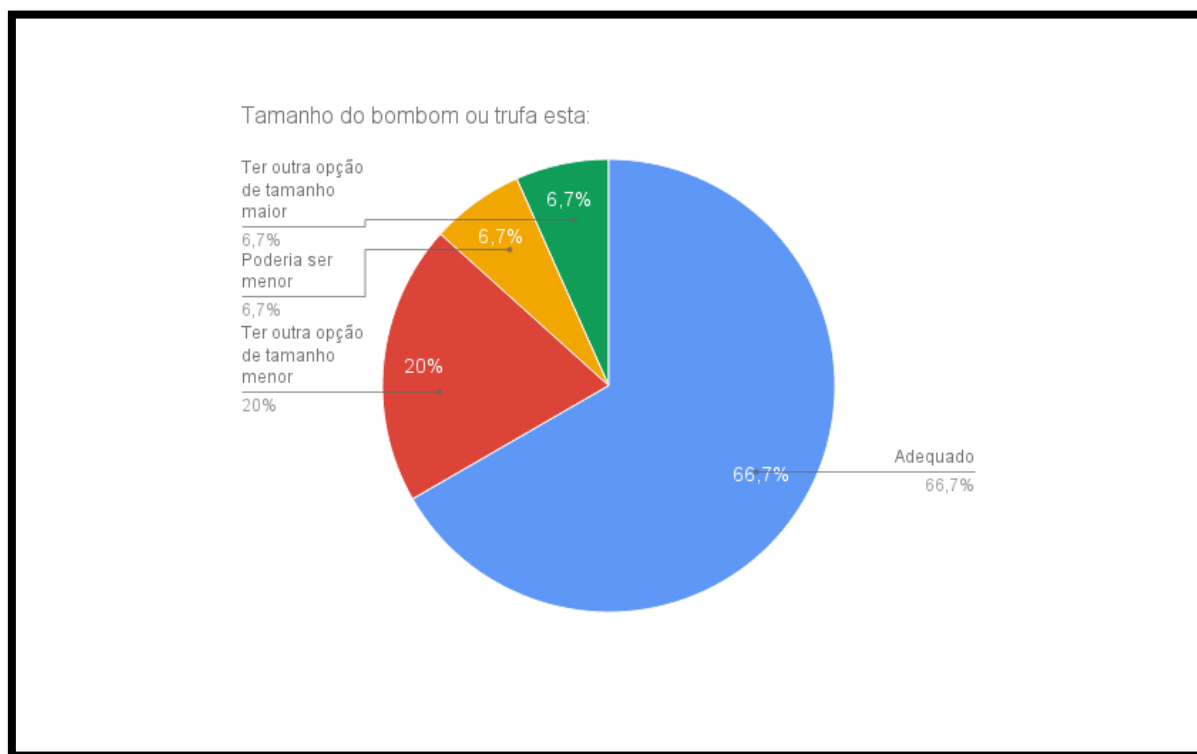


Gráfico 15 - Você acha que o tamanho do bombom ou trufa esta

#### **4.4. Plano de Marketing**

O planejamento de marketing para o Império das Trufas será apresentado a seguir, iremos aqui definir o marketing mix, e as ações de marketing da empresa e apontar algumas das estratégias para o Império das Trufas.

Foi definido como cenário pessimista a venda de 4.800 trufas por mês, 20% a menos do que no cenário provável, o que daria uma média de 160 trufas por dia, lembrando que os vendedores sendo autônomos poderiam trabalhar finais de semana e feriados. Levando em conta a perspectiva da venda, apresentam-se os dados a seguir, utilizando também alguns dados já demonstrados anteriormente.

##### **4.4.1. Ações de Marketing**

- Oferecer aos clientes um preço acessível aos produtos, sendo esse compatível com os de mercado, se diferenciando na qualidade e nos pontos fortes do produto;
- Implementar no site um sistema de atendimento para orçamentos e encomendas, bem como ter esse serviço disponível também por meio móvel, com WhatsApp, gerando um diferencial em relação aos concorrentes;
- Realizar divulgações via internet, seja por meio do site próprio quanto pelas mídias sociais, afim de ter o maior alcance possível.

##### **4.4.2. Marketing Mix**

O marketing mix, como visto na fundamentação, é formado pelos 4P's (produto, preço, praça e promoção) do marketing. Segue os 4P's do Império das Trufas:

- Produtos e/ou serviços: No momento o hall de produtos que estão sendo trabalhados pelo Império das Trufas é o que os clientes já estão acostumados a consumir. Porém é possível ao cliente fazer encomendas de algum sabor que já tenha sido oferecido, haja visto que alguns sabores podem entrar em linha para teste e depois sair ou ter a sua confecção apenas por encomenda. Cada trufa recebe um nome afim de chamar a atenção do cliente, de maneira a entender o que vem dentro do bombom novo.

Mix de produtos: Nutella com Ovomaltine, brigadeiro, coco, maracujá, morango, leite ninho, paçoca e limão.

No campo de serviços, o Império das Trufas trabalha com encomenda para festas e eventos, podendo ser feito de duas formas, ou apenas a encomenda dos produtos ou caso o cliente ache necessário há também a opção de abrir um ponto no evento com um dos funcionários, a fim de se manter a melhor qualidade do produto, fazendo a reposição adequada e explicação dos sabores.

- **Preço:** O preço elaborado pelo Império das Trufas será sempre fixo para a faixa de trufa escolhida. Sendo o produto confeccionado de maneira padronizada, sendo assim sempre será utilizado uma quantidade semelhante. Devido aos locais de venda e a busca da praticidade que se deseja manter o preço será fixo por um longo período de tempo. O preço será estipulado a fim de suprir todos os custos de elaboração, ser atrativo para os consumidores buscando ter a melhor relação de custo-benefício que os concorrentes, e dar retorno para os proprietários. Portanto o preço já será pensado para que se possa manter durante o período de 1 ano sem alterações, sendo feita a mesma se necessária de maneira gradual a fim de manter a qualidade do produto. O preço se justifica por dois motivos: é um produto diferencial, feito de maneira artesanal e com produtos de qualidade, e outro ponto é os sabores diferenciados que não são encontrados facilmente em outras lojas do ramo.

- **Praça:** Sendo o conceito de praça o de tornar o produto/serviço disponível nos locais que o público-alvo frequenta, o Império das Trufas irá trabalhar com o sistema de vendedores ambulantes e vendas em locais fixos e eventuais. Sendo aquele feito por determinada região, onde o vendedor atuará naquela região atendendo os clientes seja indo até eles em seus locais de trabalho, seja abastecendo estabelecimentos com o produto ou ficando em um local fixo, como saídas de restaurantes no horário de almoço. O Império das Trufas também estará presente em feiras de artesanato fixas e eventuais.

- **Promoção:** Entendendo promoção como sendo a parte voltada para a publicidade, pensando em promover os produtos/serviços a fim de atrair o público alvo. As alternativas de mídia serão fortemente exploradas através das mídias sociais como Facebook, Instagram e Twitter. Dentro das mídias sociais serão feitas divulgações sobre os produtos, promoções, trabalhos anteriores, feiras que estaremos presentes entre outros assuntos. O Império das Trufas contará com um site próprio, a fim de receber os pedidos dos clientes e parceiros interessados em participação em eventos e festas. No site não será possível fazer compras apenas pedidos de orçamentos e contato. O site também conterá informações sobre promoções, sobre a empresa e um espaço para críticas. O mesmo sistema de encomendas e

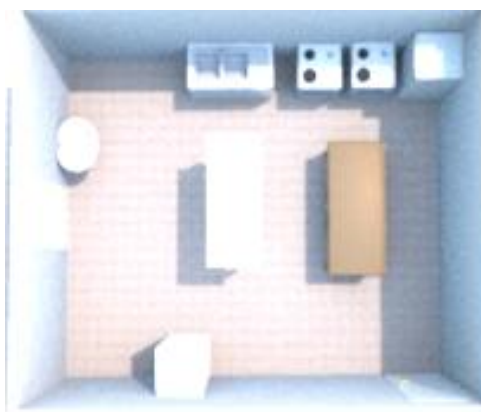
orçamentos será possível via WhatsApp, que a posteriori será encaminhando para entrar em contato com o vendedor da região, gerando um atendimento mais personalizado.

#### 4.5. Plano Operacional

Os pontos apresentados no plano operacional serão: Layout, capacidade produtiva, processos operacionais e necessidade de pessoal.

##### 4.5.1. Layout

Na figura, a seguir, se apresenta o layout da área de produção da empresa:



O layout visa tornar a produção das trufas um processo simples e sequencial, sem haver interferências entre as áreas.

##### 4.5.2. Capacidade Produtiva

Em princípio, a produção seria feita por um chocolateiro, tendo em vista uma jornada de trabalho de 8 horas por dia, 5 dias por semana e uma produção média de 50 trufas por hora, teríamos uma produção de 400 trufas por dia, 2.000 trufas por semana e 8.000 trufas por mês. Nesse ritmo os vendedores ambulantes, juntamente com a loja, precisarão vender entre 300 - 500 por dia para que não haja excesso de trufas produzidas, muito embora, as trufas tenham validade em torno de 90 dias, dependendo do recheio, sendo assim o excesso de produção poderia ser dissolvido nos finais de semana, em que a produção não trabalha, mas os vendedores poderão estar trabalhando, lembrando que esses vendedores recebem um percentual sobre as vendas e também nas feiras de fim de semana e outros eventos que vierem a acontecer.

#### 4.5.3. Processos operacionais

Em relação ao funcionamento da produção, a Império das Trufas pretende trabalhar das 8h as 12h e das 14h as 18h de segunda a sexta, sendo excepcionalmente utilizado o sábado para produções, caso a demanda seja maior, neste caso a produção ocorrerá das 8h as 12h. No entanto as vendas funcionarão a qualquer hora, dependendo de cada vendedor escolher os melhores horários para trabalhar juntamente com o gerente de vendas.

#### 4.5.4. Necessidade de pessoal

A seguir, será apresentado na tabela 17, os cargos e/ou funções necessários para o funcionamento da empresa, bem como as qualificações e/ou características necessárias para ocupar os cargos

*Tabela 17 - Cargos/funções e qualificações/características da empresa*

<b>Cargo/Função</b>	<b>Qualificações/Características</b>
<b>Sócio Gerente Financeiro e Produção</b>	Boa comunicação verbal e escrita; Boa apresentação interpessoal; Conhecimento dos processos financeiros, orçamentários e de produção. Auxiliar o chocolateiro quando necessário Disponibilidade de tempo para administrar a empresa, devido ao envolvimento na sociedade.
<b>Sócio Gerente de Marketing, Vendas e Jurídico</b>	Boa comunicação verbal e escrita; Boa apresentação interpessoal; Capacidade de planejamento, estruturação e aplicação das ações de marketing; Controle da equipe de vendas; Responsável pela estruturação jurídica e documental da empresa, juntamente com um contador e um advogado;

	Disponibilidade de tempo para administrar a empresa, devido ao envolvimento na sociedade.
<b>Chocolateiro</b>	Domínio do manuseio do chocolate, bem como dos recheios; Treinamento em manipulação de alimentos, com certificado.
<b>Vendedores</b>	Boa comunicação verbal e escrita; Boa apresentação interpessoal; Bom networking Conhecimento na área de vendas.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6. Plano Financeiro

Este plano financeiro abordará os tópicos a seguir: estimativa dos investimentos fixos, capital de giro, investimentos pré-operacionais, investimento total, estimativa de faturamento mensal, estimativa de custo de comercialização, materiais direto, mão-de-obra, estimativa de custo da depreciação, custos fixos operacionais mensais, demonstrativo do resultado e por último indicadores de viabilidade.

##### 4.6.1. Estimativa dos investimentos fixos

Para se saber o investimento inicial necessário para a implantação da empresa Império das Trufas é preciso considerar os investimentos fixos, capital de giro e despesas pré-operacionais, a seguir se apresentam os investimentos fixos a serem realizados pela Império das trufas, os investimentos fixos englobam todos os ativos imobilizados, tais como, móveis, equipamentos e outros materiais necessários para a abertura da empresa.

A tabela 18 mostra o investimento necessário para compra de maquinário, abordando também as quantidades e valores unitários dos maquinários necessários.

*Tabela 18 - investimento fixo em máquinas*

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
----	-----------	------	----------------	-------



1	Derretedeira para 7 kg de chocolate	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
2	Fogão Industrial 4 bocas	1	R\$ 638,10	R\$ 638,10
3	Geladeira Consul Duplex 2 Portas Frost Free	1	R\$ 1.664,91	R\$ 1.664,91
4	Geladeira Esmaltec 1 porta 245 l	1	R\$ 740,08	R\$ 740,08
SUB-TOTAL (A)				R\$ 3.343,09

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 19 traz a quantidade, valor unitário e descrição dos móveis e utensílios a serem utilizados pela Império das Trufas.

*Tabela 19 - Investimento fixo em móveis e utensílios*

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Mesa de trabalho em aço inoxidável (200x70x80cm)	1	R\$ 1.223,15	R\$ 1.223,15
2	Armários de inox	1	R\$ 1.391,47	R\$ 1.391,47
3	Pia dupla	1	R\$ 575,00	R\$ 575,00
4	Conjunto de panelas inox	1	R\$ 149,90	R\$ 149,90
5	Utensílios de cozinha (Mexedores)	5	R\$ 10,00	R\$ 50,00
6	Ar condicionado 9000 BTU/s	1	R\$ 1.099,00	R\$ 1.099,00
7	Bolsa térmica 9 l	5	R\$ 53,99	R\$ 269,95
8	Pote	20	R\$ 2,00	R\$ 40,00
SUB-TOTAL (B)				R\$ 4.798,47

Fonte: Elaborado pelos autores

Na tabela 20 é apresentado o número de computadores que serão utilizados pelos funcionários, em especial para controle de entrada e saída de mercadorias, bem como, tablets que serão utilizados pelos vendedores e gerentes.

*Tabela 20 - Investimento fixo em computadores e tablets*

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Computadores	1	R\$ 1.099,99	R\$ 1.099,99
2	Tablet	7	R\$ 499,00	R\$ 3.493,00
SUB-TOTAL (C)				R\$ 4.592,99

Fonte: Elaborado pelos autores

Na tabela 21 serão apresentados os valores para materiais de produção necessário para o início da produção.

*Tabela 21 - Materiais de produção inicial*

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Chocolate 1,01 Kg	15	R\$ 10,90	R\$ 163,50
2	Leite condensado 0,395 Kg	40	R\$ 2,19	R\$ 87,60
3	Creme de Leite 0,210 Kg	20	R\$ 1,39	R\$ 27,80
4	Embalagem	5	R\$ 10,00	R\$ 50,00
5	Sabor	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
SUB-TOTAL (D)				R\$ 528,90

Fonte: Elaborado pelos autores

Somando-se todos os investimentos fixos (A+B+C+D) obtemos um valor total de R\$ 13.263,45.

#### 4.6.2. Capital de Giro

O capital de giro compreende o investimento necessário para cobrir os gastos operacionais para iniciar a atividade, dentre eles, estoque inicial, caixa mínimo e a reserva financeira.

Tendo em vista que a Império das Trufas começará com oito sabores de trufas, sendo produzida em um primeiro momento 190 trufas de cada sabor, totalizando 1520 trufas. Os custos das trufas estão nas tabelas a seguir

Tabela 22 – Custo de produção

Custo de produção do estoque inicial	
Chocolate por trufa	R\$ 0,11
Leite condensado por trufa	R\$ 0,05
Creme de leite por trufa	R\$ 0,03
Embalagem por trufa	R\$ 0,03
Sabor por trufa	R\$ 0,10
Total	R\$ 0,32

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma podemos averiguar que o custo dos materiais de cada trufa, a partir do chocolate, leite condensado, creme de leite, embalagem e sabor por trufa é de R\$ 0,32.

Tabela 23 – valor do estoque inicial

Estoque inicial	
Peças	Valor
1520	R\$ 0,32
Total	R\$ 486,40

Fonte: Elaborado pelos autores

Podemos ver que o custo do estoque inicial fica em torno de R\$ 486,40, considerando-se a confecção de 1520 trufas ao valor de R\$ 0,32 por trufa.

Para averiguação do caixa mínimo, utilizaremos o prazo médio de vendas, o prazo médio de compras, necessidade média de estoque, necessidade líquida de capital de giro, custo fixo mensal, custo variável mensal. A Império das Trufas oferecerá duas opções de pagamento com relação ao tempo, sendo elas: a vista e pagamento para 30 dias, sendo 50% em cada uma das opções, sendo assim, o prazo médio de vendas é de 15 dias.

O prazo médio de compras é o quanto a Império das Trufas tem de prazo para pagar seus fornecedores, sendo possíveis quatro formas de pagamento, a saber, a vista, em 15, 30 ou 45 dias, todos pagamentos em parcela única, sendo atribuído 25% dos pagamentos para cada modelo de tempo, desta forma o prazo médio de compras é de 23 dias.

A necessidade média de estoque da Império das Trufas é de 8 dias, considerando um estoque inicial de 1520 trufas e uma venda média de 6000 trufas por mês. Isso significa que as trufas serão renovadas em um prazo de 8 dias.

Para saber a necessidade líquida de capital de giro, soma-se o prazo médio de vendas (15) com a necessidade média de estoque (8) e desse valor se subtrai o prazo médio de estoque (23). O que nos dá uma necessidade líquida de capital de giro de 0 dias.

O passo seguinte para averiguação do caixa mínimo, é somar os custos fixos e variáveis da empresa (os quais serão apresentados com detalhes mais a frente) o que nos dá um custo total da empresa de R\$ 13.364,09

Após isso, dividimos o custo total da empresa pelo número de dias (30) o que nos dará o custo diário da empresa que é R\$ 445,47

Para encontrarmos o caixa mínimo, multiplicamos o custo diário pelo número de dias de necessidade líquida de capital de giro, obtemos dessa forma que o caixa mínimo é de R\$

Podemos ver todos os dados explanados acima na tabela 24:

*Tabela 24 – caixa mínimo*

Custo fixo mensal	R\$ 11.444,09
Custo variável mensal	R\$ 1.920,00
Custo total da empresa	R\$ 13.364,09
Custo total diário	R\$ 445,47
Necessidade líquida de capital de giro em dias	0
Total	R\$ 15.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

A necessidade de capital de giro é a soma do caixa mínimo com o valor do estoque inicial, R\$ 486,40

#### 4.6.3. Investimentos pré-operacionais

As despesas operacionais, são os gastos que ocorrem antes mesmo da empresa iniciar suas atividades, entre esses gastos estão despesas de legalização, referentes aos encargos pagos para abertura da empresa, obras civis ou reformas, divulgação, entre outros. A tabela a seguir mostra os investimentos pré-operacionais.

Tabela 25 – investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de legalização	R\$ 2.000,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 6.000,00
Divulgação	R\$ 3.000,00
Cursos e treinamentos	R\$ 500,00
Outras despesas	R\$ 500,00
Total	R\$ 12.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6.4. Investimento total

O investimento total é a soma dos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais, totalizando assim montante inicial para abertura da empresa e manutenção por alguns dias, nesse caso em específico o valor do investimento total é de R\$ 40.263,45. Os recursos para abertura da empresa serão levantados pelos sócios, sem ser necessário capital de terceiros para abertura da empresa.

#### 4.6.5. Estimativa de faturamento mensal da empresa

O faturamento da empresa se dará única e exclusivamente através das vendas das trufas, a tabela a seguir mostra uma previsão de faturamento mensal.

Tabela 26 – faturamento mensal

Produtos	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de venda unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Trufas Sabores	6.000	R\$ 2,50	R\$ 15.000,00
TOTAL			R\$ 15.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Espera-se o mesmo faturamento mensal no decorrer de todo o primeiro ano, gerando assim um total de R\$ 108.000,00 de faturamento em um ano.

#### 4.6.6. Estimativa dos custos de comercialização

Na tabela a seguir, serão apresentados os custos ligados diretamente a comercialização dos produtos, ou seja, os custos que sempre ocorrerão junto com a venda.

*Tabela 27 – estimativa de custos de comercialização*

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo total
SIMPLES	9,00	R\$ 15.000,00	R\$ 1.350,00
Comissões	10,00	R\$ 15.000,00	R\$ 1.500,00
Taxas de cartões	1,5	R\$ 15.000,00	R\$ 225,00
Total			R\$ 3.075,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Sendo estes os mesmos custos durante todo o primeiro ano da Império das Trufas, tem-se a soma de R\$ 22.140,00 de estimativa de custos de comercialização

#### 4.6.7. Estimativa do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Na tabela a seguir será demonstrado a apuração dos custos de materiais diretos e/ou mercadorias vendidas.

*Tabela 28 - Custo de materiais diretos e ou mercadorias vendidas*

Custo de materiais diretos e ou mercadorias vendidas	
Chocolate por trufa	R\$ 0,11
Leite condensado por trufa	R\$ 0,05
Creme de leite por trufa	R\$ 0,03
Embalagem por trufa	R\$ 0,03
Sabor por trufa	R\$ 0,10
SUBTOTAL	R\$ 0,32
Produção mensal	6.000
TOTAL	R\$ 1.920,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Utilizando o valor de R\$ 1.920,00 como base durante o primeiro ano, tem-se o valor de R\$ 23.040,00 com os custos de materiais diretos e/ou mercadorias vendidas.

#### 4.6.8. Estimativa com custos de mão-de-obra

Na próxima tabela, será discriminado novamente, a estimativa dos custos de mão-de-obra, tendo em vista que esses valores já foram explanados uma vez

*Tabela 29 - Custos mão-de-obra*

Função	Salário	INSS(8,6%)	FGTS(8%)	CS	Férias e 13°	Total
Sócio Gerente Financeiro e Produção	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Sócio Gerente de Marketing, Vendas e Jurídico	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Chocolateiro	R\$1.500,00	R\$ 129,00	R\$ 120,00	R\$ 7,50	R\$291,66	R\$2.048,16
TOTAL	R\$1.500,00	R\$ 129,00	R\$ 12,00	R\$ 7,50	R\$ 291,66	R\$2.048,16

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6.9. Estimativa de depreciação

Para realizar a estimativa de depreciação, foram utilizadas as taxas determinadas pela Receita Federal, segundo SEBRAE (2004) as taxas são subdivididas em taxa para máquinas, equipamentos, móveis e utensílios (10%) e de aparelhos eletrônicos (20%)

*Tabela 30 - Estimativa de depreciação*

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
--------------	--------------	-------------------	-------------------	--------------------

Máquinas	R\$ 3.343,09	20	R\$ 371,46	R\$ 30,96
Móveis e Utensílios	R\$ 4.798,47	15	R\$ 319,90	R\$ 26,66
Computadores	R\$ 4.592,99	5	R\$ 918,60	R\$ 76,55
TOTAL			R\$ 1.609,96	R\$ 134,17

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.6.10. Estimativa de custos fixos

Na tabela a seguir, serão demonstradas as previsões de custos fixos para a Império das Trufas.

*Tabela 31 - Custos fixos mensais*

Descrição	Custo
Energia Elétrica	R\$ 400,00
Telefone + Internet	R\$ 300,00
Honorários do contador	R\$ 500,00
Pró-labore	R\$ 4.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 200,00
Salários + encargos	R\$ 2.048,16
Material de Limpeza	R\$ 200,00
Depreciação	R\$ 134,17
TOTAL	R\$ 7.782,33

Fonte: Elaborada pelos autores

#### 4.6.11. Demonstrativo dos resultados

A Demonstração dos Resultados da Empresa (DRE) tem o intuito de mostrar o lucro líquido do exercício, através da diferença simples entre as receitas e custos. Na tabela a seguir será apresentada a DRE da Império das Trufas.

*Tabela 32 - Demonstrativo dos resultados da empresa*

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total	R\$ 15.000,00	R\$ 180.000,00	100,00



com Vendas			
2. Custos variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos	R\$ 1.920,00	R\$ 23.040,00	12,80
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.350,00	R\$ 16.200,00	9,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 1.725,00	R\$ 20.700,00	11,50
Total de Custos Variáveis	R\$ 4.995,00	R\$ 59.940,00	33,30
3. Margem de contribuição	R\$ 10.005,00	R\$ 120.060,00	66,70
4. Custos fixos totais	R\$ 7.782,33	R\$ 93.387,93	51,88
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 2.222,67	R\$ 26.672,04	14,82

Fonte: Elaborada pelos autores

#### 4.6.12. Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade, mensuram o quanto uma empresa é viável ou não do ponto de vista da sua abertura, os indicadores mais utilizados são ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e payback. A tabela a seguir, mostra esses indicadores.

*Tabela 33 - Indicadores de viabilidade*

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 11.667,66
Lucratividade	14,81%
Rentabilidade	5,52%
Prazo de retorno do investimento	18 meses

Fonte: Elaborada pelos autores

#### **4.7. Análise Estratégica**

Para a elaboração da análise estratégica, foi utilizada a matriz SWOT como instrumento para análise dos ambientes externo e interno mostrando respectivamente as oportunidade e ameaças com as forças e as fraquezas, fazendo assim um panorama realista atual e de longo prazo para o empreendimento.

Abaixo está relacionado um quadro com a análise SWOT do Império das Trufas.

##### **PONTOS FORTES**

1. Variedade de produtos
2. Boa distribuição das lojas
3. Boa relação de custo x benefício percebida pelos clientes
4. Atenta sempre as tendências.
5. Promoções e opções variados de serviço
6. Baixo custo para manter a estrutura
7. Percepção de Artesanalidade

##### **PONTOS FRACOS**

1. Não há uma loja física. A falta de uma loja é pode ser a priori percebido com negativo para os clientes nos termos de qualidade do produto. Isso afasta alguns clientes de classe mais elevada, a qual se destina os sabores mais sofisticados.

2. Fácil cópia dos produtos, o que facilita a disponibilidade de produtos substitutos.

3. Baixo know-how dos empreendedores na área em comparação com os concorrentes mais fortes.

4. A empresa não investe em serviços adicionais como coffeshop, ficando atrás da concorrência.

5. Publicidade fraca.

##### **OPORTUNIDADES**

1. No Brasil se têm o costume de presentear com chocolates, normalmente aliado a outros itens.

2. O Brasil é o quarto maior mercado de chocolate no mundo.
3. Ascensão da classe C no mercado cria oportunidades de crescimento de vendas.
4. Procura cada vez maior de interessados em produtos diferenciados
5. Percepção de industrialização nos produtos dos concorrentes, perdendo a imagem de artesanal que é vendida.

### AMEAÇAS

1. Concorrência forte
2. Preocupação dos consumidores por qualidade de vida, o que envolve o interesse por produtos menos calóricos.
3. Alto poder de barganha dos fornecedores
4. Pouca necessidade de investimento inicial, propiciando novos entrantes.
5. Preço e qualidade dos produtos substitutos
6. Falta de regulamentação rígida para entrada no mercado
7. O aquecimento global cria uma tendência a estar cada vez mais calor, clima não favorável para a venda de chocolates. Esse fato pode prejudicar tanto as plantações de cacau quanto a venda do produto, visto que as pessoas preferem consumi-lo é em épocas frias.

### CRUZAMENTO

	<b>FORÇAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedade de produtos</li> <li>2. Boa distribuição das lojas</li> <li>3. Boa relação de custo x benefício percebida pelos clientes</li> <li>4. Atenta sempre as tendências.</li> <li>5. Promoções e opções variadas de serviço;</li> <li>7. Percepção de Artesanalidade</li> </ol>	<b>FRAQUEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>2 - Fácil cópia dos produtos</li> <li>4. A empresa não investe em serviços adicionais como coffeshop, ficando atrás da concorrência.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O2, O3 X F1, F2, F3,</b>	<b>O2, O3 X F2</b>

<p>2 - O Brasil é o quarto maior mercado de chocolate no mundo.</p> <p>3 - Ascensão da classe C no mercado cria oportunidades de crescimento de vendas.</p> <p>4 - Procura cada vez maior de interessados em produtos diferenciados</p> <p>7 - Percepção de industrialização nos concorrentes</p>	<p>Com um aumento no consumo e no mercado consumidor e com produtos diferenciados e exclusivos pode se manter a qualidade elevada e aumentar as vendas e a produção.</p> <p><b>O4, O7 X F1, F5, F4</b></p> <p>O consumidor está procurando cada vez mais produtos únicos ou diferenciados, o que pegou os grandes concorrentes já engessados e pode assim ser um grande diferencial.</p>	<p>A existência de um grande número de consumidores e o aumento de uma classe em frente a uma publicidade faz com que quem passe a comprar não conheça na integra os benefícios e diferenciais que a marca oferece podendo serem levados para outra loja com produtos similares.</p>
<p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>1 - Concorrência forte</p> <p>6 - Falta de regulamentação rígida para entrada no mercado</p>	<p><b>A1 X F7</b></p> <p>Apesar da forte concorrência, seus produtos estão sendo percebidos como industrializados, fazendo com que haja maior número de consumidores que deixem de comprar para manter no produto artesanal.</p>	<p><b>A1, A6 X F4</b></p> <p>A concorrência forte e ainda com serviços diferenciados em loja física faz com que alguns clientes acabem preferindo ir para o outro lado, principalmente os em acessão, que buscam serviços diferenciados e experiências novas.</p>

#### 4.8. Construção de Cenários

A construção de cenário é tem indispensável para planejamento de abertura de uma empresa, tendo em vista que essa construção leva em conta um cenário provável, um cenário otimista e um cenário pessimista, nesse caso 20% para mais e para menos.

Foi definido como cenário provável a venda de 6.000 trufas por mês, o que daria uma média de 200 trufas por dia, lembrando que os vendedores sendo autônomos poderiam trabalhar finais de semana e feriados. Levando em conta a perspectiva da venda, apresentam-se os dados a seguir, utilizando também alguns dados já demonstrados anteriormente.

*Tabela 34 - Cenário Provável*

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 15.000,00	R\$ 180.000,00	100,00
2. Custos variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos	R\$ 1.920,00	R\$ 23.040,00	12,80
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.350,00	R\$ 16.200,00	9,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 1.725,00	R\$ 20.700,00	11,50
Total de Custos Variáveis	R\$ 4.995,00	R\$ 59.940,00	33,30
3. Margem de contribuição	R\$ 10.005,00	R\$ 120.060,00	66,70
4. Custos fixos totais	R\$ 7.782,33	R\$ 93.387,93	51,88
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 2.222,67	R\$ 26.672,04	14,82

Fonte: Elaborada pelos autores

Foi definido como cenário pessimista a venda de 4.800 trufas por mês, 20% a menos do que no cenário provável, o que daria uma média de 160 trufas por dia, lembrando que os vendedores sendo autônomos poderiam trabalhar finais de semana e feriados. Levando em conta a perspectiva da venda, apresentam-se os dados a seguir, utilizando também alguns dados já demonstrados anteriormente.

Tabela 35 - Cenário Pessimista

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 12.000,00	R\$ 144.000,00	100,00
2. Custos variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos	R\$ 1.536,00	R\$ 18.432,00	12,80
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.080,00	R\$ 12.960,00	9,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 1.380,00	R\$ 16.560,00	11,50
Total de Custos Variáveis	R\$ 3.996,00	R\$ 47.952,00	33,30
3. Margem de contribuição	R\$ 8.004,00	R\$ 96.048,00	66,70
4. Custos fixos totais	R\$ 7.782,33	R\$ 93.387,93	64,85
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 221,67	R\$ 2.660,04	1,85

Fonte: Elaborada pelos autores

Foi definido como cenário otimista a venda de 7.200 trufas por mês, 20% a mais do que no cenário provável, o que daria uma média de 240 trufas por dia, lembrando que os vendedores sendo autônomos poderiam trabalhar finais de semana e feriados. Levando em conta a perspectiva da venda, apresentam-se os dados a seguir, utilizando também alguns dados já demonstrados anteriormente.

Tabela 36 - Cenário Otimista

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total	R\$ 18.000,00	R\$ 216.000,00	100,00

com Vendas			
2. Custos variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos	R\$ 2.304,00	R\$ 27.648,00	12,80
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.620,00	R\$ 19.440,00	9,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 2.070,00	R\$ 24.840,00	11,50
Total de Custos Variáveis	R\$ 5.994,00	R\$ 71.928,00	33,30
3. Margem de contribuição	R\$ 12.006,00	R\$ 144.072,00	66,70
4. Custos fixos totais	R\$ 7.782,33	R\$ 93.387,93	43,23
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 4.223,67	R\$ 50.684,07	23,47

Fonte: Elaborada pelos autores

## 5. CONCLUSÃO

Tendo em vista as incertezas que a economia atual traz, um plano de negócios se torna peça fundamental para se projetar, ainda que de forma não totalmente precisa, o futuro de uma organização, em especial quando se pretende abrir um novo negócio. O Império das Trufas é uma empresa já em testes, apesar de ainda não seguir todos os parâmetros colocados nesse plano de negócios.

A partir desse plano de negócios, a empresa poderá se estruturar de uma maneira nova, pensando em soluções diárias para melhorar seus resultados, todavia, acreditamos que todas as análises e planos inclusos nesse trabalho, podem ajudar o empreendedor a estruturar a empresa, seu mix de produtos, organizar a produção, através da compra de maquinário e estruturação do local de produção, bem como, todos os dados financeiros constantes desse plano ajudarão o empreendedor decidir sobre a continuidade ou não do negócio.

Pudemos perceber durante a confecção deste trabalho, que a Império das trufas tem um produto diferenciado da concorrência, em especial dos concorrentes grandes, tais como, Cacau Show e Copenhagen, sendo assim, se o produto for bem trabalhado, juntamente com uma equipe de vendas eficiente, a empresa têm grandes chances de crescer, mesmo em um cenário econômico não tão favorável. Através da construção de cenários, foi possível perceber que a empresa teria um lucro, ainda que pequeno, mesmo em um cenário desfavorável, uma recomendação ao empreendedor, seria diminuir os gastos fixos, aumentando assim o lucro.

Foi possível constatar que 86,7% dos clientes da empresa, estão em uma faixa etária entre 16 e 35 anos, mostrando assim que o perfil dos compradores é mais jovem. Outra descoberta interessante é que 73,34% dos clientes estão na classe C, sendo assim um produto que abrange todos os públicos, mas é consumido em maior quantidade pela classe média. Podemos observar também que a maioria dos clientes compram trufas para si e/ou para outros, sendo assim, a Império das Trufas pode, e deve, ficar atenta ao mercado de presentes, pois é um mercado ainda pouco explorado pela empresa. Tendo em vista que algumas datas comemorativas ocorre o consumo maior do chocolate, a empresa deverá ter um plano com previsões para atendimentos e, até mesmo, obtenção de mais vendedores nessas datas, aumentando assim o seu faturamento.



Por fim, podemos considerar a abertura do empreendimento como algo viável, apesar da margem de lucro baixa no primeiro ano, margem esta que pode ser melhorada, a partir do momento em que o empreendedor controle melhor os gastos fixos e também continue trabalhando para diminuir os gastos variáveis. A empresa também pode pensar em aumentar o número de vendedores, para assim aumentar o faturamento e os lucros, tornando o negócio mais interessante para o empreendedor.

## 6. REFERENCIAS

ABICAB. **História**. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/associado-chocolate-e-cacau/historia/>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Pesquisas e Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/associado-chocolate-e-cacau/estatisticas/>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

BASTOS, Guilherme Soria. Chocolate: O sabor das divisas. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p.21-26, mar. 1996. Mensal.

BATISTA, Ana Paula Sabbag Amaral. **Chocolate**: sua história e principais características. 2008. 56 f. Monografia (Especialização em Gastronomia e Saúde)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

BERNHOEFT, Renato. Como tornar-se um empreendedor(em qualquer idade). São Paulo: Nobel, 1996.

BRAGA, Claudia; DAOLIO, Roberta; OLIVEIRA, Manoella de Aguiar. O que motiva e determina a compra e o consumo de chocolate. Disponível em :<<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1629-1.pdf>> Acesso em 15/04/2015

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. Salvador: Enanpad, 2006.

CEPLAC. **Cacau**: História e evolução. Disponível em: <[http://www.ceplac.gov.br/radar/radar\\_cacau.htm](http://www.ceplac.gov.br/radar/radar_cacau.htm)>. Acesso em: 21 mai. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e a viabilização de novas empresas: um gui eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COMISSÃO NACIONAL DE NORMAS E PADRÕES PARA ALIMENTOS. CNNPA nº 12, de 1978.

DORNELAS, José Carlso Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_, José, Et al. Planos de negócio que dão certo: um guia para penas empresas; tradução Jorge Martins. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FAGUNDES, Fabio Mello; FAGUNDES, Marcelo Mello. Empreendedorismo: uma revisão sobre o tema. Revista de Administração Opet, v. 1, p. 75-86, 2009.

FILION, Louis J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. RAUSP, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ªed. São Paulo: Harbra, 1997

GONÇALVES, Alexandre. **De olho no futuro. Empreendedor**. São Paulo, ano 4, n. 36, out. 1997.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 6.ed.SãoPaulo: Atlas, 2005.

MARKETING, Mundo do. **Quem são os “amantes de chocolates” no mercado brasileiro**. Disponível em :<<http://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/30111/quem-sao-os-amantes-de-chocolates-no-mercado-brasileiro.html>> Acesso em 15/04/2015

MCFRALANE, Sarah. **Mars vê alta no consumo de chocolate acima de 3% em 2014/15**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/mars-ve-alta-no-consumo-de-chocolate-acima-de-3-em-201415/89100/>> Acesso em: 15/04/2015

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTANA, João. Como entender o mundo dos negócios: qualidade do empreendedor, a empresa, o mercado. Brasília: Edição SEBRAE, 1994.

SEBRAE. Guia do Empreendedor: Fluxo de Caixa e Custos na Pequena Indústria. 2008.

\_\_\_\_\_. Produção de chocolates, trufas e bombons. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Producao-de-chocolates-trufas-e-bombons#>> Acesso em: 15/4/2015